COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TEORÍA Y PRACTICA

SÉPTIMA EDICIÓN

STEPHEN P. ROBBINS

San Diego State University

TRADUCCIÓN:

Adolfo Deras Quiñones
Traductor

REVISIÓN TÉCNICA:

Alejandro Roberto Rodas Carpizo
Lic. en Economía y Maestro en Administración
IPN

PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

MÉXICO • NUEVA YORK •BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR •RÍO DE JANEIRO • ZURCÍ

PARTE UNO
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

El humor es una parte del comportamiento de los empleados que ha contribuido al éxito de Southwest Airlines. Bromas como la de la azafata que sale de un compartimiento de equipaje encantan a los viajeros e incrementan la productividad del empleado y la satisfacción del trabajo.

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. **Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:**
2. **Definir el comportamiento organizacional (CO).**
3. **Describir lo que hacen los administradores.**
4. **Explicar el valor del estudio sistemático del CO. El Enumerar los principales desafíos y oportunidades para los administradores que usan los conceptos del CO.**
5. **Identificar las contribuciones hechas por las más importantes disciplinas de la ciencia conductista al CO.**
6. **Describir por qué los administradores requieren el conocimiento del CO.**
7. **Explicar la necesidad de un enfoque de contingencia para el estudio del CO.**
8. **Identificar los tres niveles de análisis en el modelo del CO empleado en este libro.**

No es lo que no sabernos lo que nos causa problemas,
sino lo que sabernos que no es así.

Conozca a David Kwok. Graduado en 1987 de la University of California en Los Ángeles, con especialización en ciencias cognoscitivas, David trabaja para la compañía The Princeton Review, en la que se prepara a estudiantes que desean presentar examen de admisión en universidades o escuelas de pos-grado. Aunque sólo tiene 29 años de edad, David dirige a más de cien profesores en la oficina de Princeton Review de Los Ángeles.

"Mi capacitación académica en inteligencia artificial en realidad no me preparó para mi mayor desafío en el trabajo: la comprensión y la motivación de la gente", dice David. "Por ejemplo, nada en la universidad enfatizaba en realidad cómo conseguir motivar a la gente. Para mí, la gente es la incógnita de la ecuación que determina lo eficaz que soy en mi trabajo. Otras tareas, como la programación o las relaciones con los clientes, me dan pocos dolores de cabeza. Lo que he aprendido es que, cuando las cosas salen mal, casi siempre se debe a un problema con las personas. He trabajado arduamente para hacer que nuestro personal docente se sienta como una pequeña familia y para aprender técnicas que permitan motivarlos. Pero mi capacitación la he obtenido en el trabajo. No aprendí nada de esto en la escuela."

David Kwok ha aprendido lo que la mayoría de los administradores aprenden muy rápidamente: que gran parte del éxito en cualquier trabajo administrativo radica en el desarrollo de buenas habilidades personales o de trato con la gente. Lawrence Weinbach, director general ejecutivo del despacho de contadores Arthur Andersen & co., lo dice de esta manera: "El puro conocimiento técnico sólo te llevará hasta un punto determinado. Más allá de él, las habilidades personales se vuelven cruciales."[1] como lo atestiguan los tres párrafos siguientes, parece que este reconocimiento de la importancia del desarrollo de las habilidades interpersonales de los administradores se está extendiendo.

El director general ejecutivo de Chrysler Corporation, Robert Eaton, concibe a su fuerza de trabajo como un activo que proporciona a su compañía una ventaja competitiva sostenible. "La única forma en que podemos ganarle a la competencia es con la gente", dice Eaton. "Esa es la única cosa que cualquier persona tiene. La cultura, así como la forma en que uno motiva, faculta y educa a los demás, es lo que hace la diferencia."[2] El director de Starbucks, la compañía minorista de café de rápido crecimiento con sede en Seattle, coincide: "Nuestra única ventaja competitiva es la calidad de nuestra fuerza laboral."[3]

Un estudio de 191 ejecutivos de alto nivel en seis compañías de Fortune 500 buscaba una respuesta a la pregunta: ¿Por qué fracasan los administradores? De acuerdo con estos ejecutivos, la principal razón del fracaso son las habilidades interpersonales deficientes.[4] El Centro para el Liderazgo Creativo de Greensboro, Carolina del Norte, calcula que la mitad de los administradores y el [300]/o de los administradores ejecutivos tienen alguna clase de dificultad con la gente.[5] De acuerdo con estos resultados, algunas encuestas han procurado determinar cuáles habilidades en el trabajo consideran los reclutadores universitarios que son las más importantes para la eficacia en el trabajo, en el caso de los graduados con maestría en administración de empresas.[6] Estas encuestas identifican consistentemente las habilidades interpersonales como las más importantes.

En los años noventa, hemos llegado a comprender que las habilidades técnicas son necesarias, pero insuficientes, para tener éxito en la administración. En el sitio de trabajo actual, cada vez más competitivo y exigente, los administradores no pueden tener éxito con base únicamente en sus habilidades técnicas. También necesitan tener buenas habilidades con la gente. Este libro se ha escrito para ayudar, tanto a los administradores como a los administradores en potencia, a desarrollar esas habilidades con la gente.

θ *Qué hacen los administradores*

Comencemos por definir brevemente los términos *administrador* y el lugar donde éste trabaja: la *organización*. Analicemos después el trabajo del administrador; específicamente, ¿qué hacen los administradores?

Los **administradores** logran que las cosas se lleven a cabo por conducto de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas. Los administradores desarrollan su trabajo en una organización. Ésta es una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos.

Con base en esta definición, las compañías industriales y de servicios son organizaciones, lo mismo que lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, las unidades militares, las tiendas de ventas al menudeo, los departamentos de policía y las dependencias gubernamentales locales, estatales y federales. Aquellos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de lograr las metas en estas organizaciones son los administradores (también se les llama gerentes o directores, dependiendo del tipo de organización).

administradores
Individuos que alcanzan metas por conducta de otros.

organización
Unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos a mas personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Funciones administrativas

A principios de este siglo, un industrial francés de nombre Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control.[7] En la actualidad, las hemos condensado en cuatro: planeación, organización, liderazgo y control.

Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino puede llevarlo hasta ahí. Puesto que las organizaciones existen para cumplir metas, alguien tiene que definirlas, junto con los medios por los cuales se pueden alcanzar. La administración es ese alguien. La función de planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables del diseño de la estructura de una organización. A esta función la llamamos **organización.** Incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones.

planeación
Incluye la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

organización
Determinar qué tareas han de realizarse, quién las va a hacer, cómo se van a agrupar, quién reporto a quién y dónde se tomarán las decisiones.

liderazgo
Incluye la motivación de subordinados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces, y resolver

Toda organización tiene gente, y es tarea de la administración dirigir y controlar a esa gente. Esta es la función del **liderazgo.** Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o solucionan conflictos, están desarrollando el liderazgo.

¿Qué hacen los administradores? Este equipo de administradores de First Brand Corporation desarrolla e implanta planes para el crecimiento de los productos Glad para la protección de alimentos. Sus estrategias Incluyen el crecimiento de los negocios ya existentes mediante le introducción de nuevos productos, la ampliación de operaciones internacionales y exportaciones y .1 incremento de los márgenes de utilidad mediante el mejoramiento de la mezcla de productos de la compañía y la reducción de costos de operación. Aquí, e! equipo planea la estrategia de publicidad para las bolsas con cierre de cremallera Glad-Lock.

Tabla 1-1 Papeles administrativos de Mintzberg

Papel	Descripción	Ejemplos
Interpersonales		
Decorativo	Representación simbólico; se requiere que desempeñe diversos deberes rutinarios de naturaleza legal y social	Ceremonias, peticiones de status, solicitudes de contratos
Líder	Responsable de la motivación y dirección de subordinados	Prácticamente todos las actividades donde participan subordinados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que proporcionan favores e información	Acuse de recibo de correo, trabajo en consejos externos
Informativo		
Inspector	Recibe amplia variedad de información; sirve como centro nervioso de información interna y externa de la organización	Manejo de todo el correo y contactos que están en la categoría de ocuparse principalmente con lo recepción de información
Difusor	Transmite la información recibida de partes externas o de otros subordinados a miembros de la organización	Envía correo a la organización para propósitos de información; contactos verbales que involucran flujo de información a subordinados, como las sesiones de revisión
Vocero	Transmite información a los externos sobre planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización	Reuniones de Consejo: manejo de contactos que involucran la transmisión de información a externos.
De decisión		
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y su ambiente e inicia proyectos que generan el cambio de disturbios	Sesiones de estrategia y revisión que involucran el inicio o diseño de proyectos de mejoramiento
Moderador de disturbios	Responsable de tomar acciones correctivas cuando la organización enfrenta disturbios importantes, inesperados	Sesiones de estrategia y revisión que involucran disturbios y crisis
Asignador de recursos	Formular o aprobar decisiones organizacionales importantes	Programación; solicitudes de autorización; presupuestación; programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes	Negociación de contratos

Fuente: Adaptado de The Nature of Managerial Work, par H. Mintzberg. Derechos Reservados 1973 por ti. Mintzberg. Reimpreso con autorización de Horper Collins Publishers.

La última función que desarrollan los administradores es el control. Después de haberse fijado las metas, formulado los planes, delineado los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado a la gente, todavía existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurarse de que con las cosas se procederá como se debe, la administración debe hacer el seguimiento del desempeño de la organización. El desempeño real tendrá que compararse con las metas fijadas previamente. Si existen desviaciones significativas, es tarea de la administración hacer que la organización vuelva a la senda correcta. Este seguimiento, comparación y corrección potencial es la función de control.

Así, con un enfoque funcional, la respuesta a la pregunta de qué hacen los administradores es que planean, organizan, dirigen y controlan.

control
Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Papeles administrativos

A fines de los años sesenta, un estudiante de posgrado del MIT (Massachusetts Institute of Technology), Henry Mintzberg, desarrolló el estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes papeles, altamente interrelacionados, o series de comportamientos, atribuibles a sus trabajos.[8] Como se muestra en la tabla 1-1, estos diez roles pueden agruparse como aquellos que tienen que ver principalmente con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

PAPELES INTERPERSONALES Se espera que todos los administradores desempeñen deberes que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega títulos en una ceremonia de graduación, o un supervisor de fábrica guía a un grupo de estudiantes preparatorianos en una gira por la planta, está desempeñando un papel *decorativo.* Todos los administradores tienen un papel de *liderazgo* que incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. El tercer papel dentro del agrupamiento interpersonal es el de *enlace.* Mintzberg describe esta actividad como el contacto con personas externas que proporcionan información al administrador. Pueden ser individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas, que obtiene información del gerente de personal en su propia compañía, tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas tiene contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación de la rama de mercadotecnia, tiene una relación de enlace externo.

PAPELES INFORMATIVOS Todos los administradores reciben y seleccionan, en cierto grado, información de organizaciones e instituciones fuera de la suya. Esto suele efectuarse por medio de la lectura de revistas o platicando con otros para saber de los cambios en los gustos del público, qué pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes. Mintzberg llamó a esto el papel de *seguimiento.* Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los miembros de la organización. Este es el papel de *difusor.* Además, los administradores desempeñan un papel de *vocero* cuando representan a la organización ante extraños.

PAPELES DE DECISIÓN Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran alrededor de la toma de decisiones. En el papel de *empresario,* los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoran el desempeño de la organización. Como *manejadores de disturbios,* llevan a cabo acciones correctivas en respuesta a problemas no previstos con anterioridad. Como *asignadores de recursos,* los administradores son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores desempeñan el papel de *negociadores,* cuando discuten y negocian con otras unidades para obtener ventajas para su propia unidad.

Habilidades administrativas

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas.

habilidades técnicas
Capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada.

habilidades humanas
Capacidad de trabajar con otros, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en grupo.

habilidades conceptuales
Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Robert Katz ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales:
técnicas, humanas y conceptuales.[9]

HABILIDADES TÉCNICAS Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y éstas no tienen que aprender-se en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

HABILIDADES HUMANAS La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarías, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejempío, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

HABILIDADES CONCEPTUALES Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

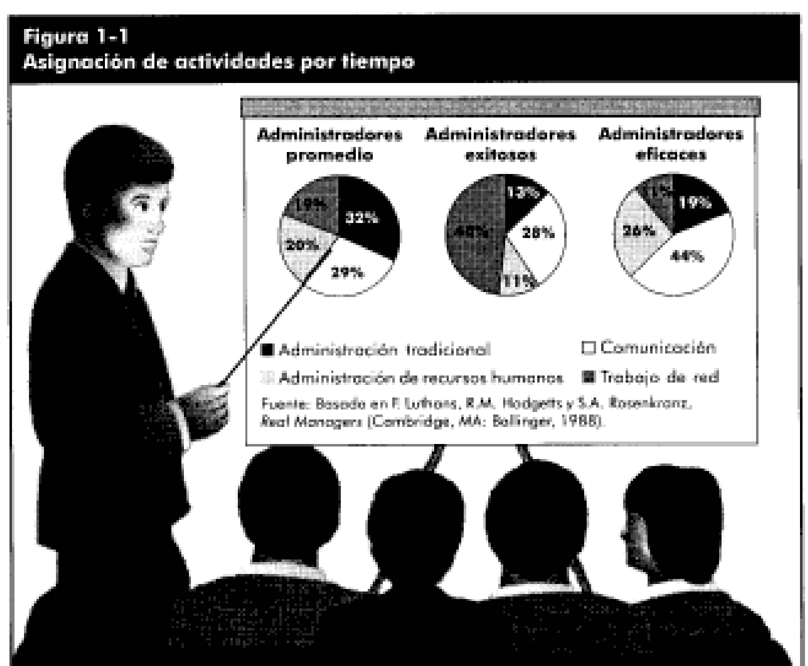
Las habilidades administrativas exitosas en comparación con las eficaces

Fred Luthans y sus asociados estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde una perspectiva algo diferente.[10] Se formularon esta pregunta: ¿Desarrollan los administradores que ascienden con mayor rapidez en una organización las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor trabajo? Uno tendería a pensar que los administradores más eficaces en sus trabajos también son los que ascienden con mayor rapidez. Pero no parece ser así.

Luthans y sus asociados estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que todos ellos desempeñaban cuatro grupos de actividades administrativas:

1. *Administración tradicional:* toma de decisiones, planeación y coordinación.
2. *Comunicación:* intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
3. *Administración de recursos humanos:* motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación.
4. *Trabajo de redes:* socialización, politiqueo e interacción con personas externas a la organización.

Figura 1-1
Asignación de actividades por tiempo



El administrador "promedio" estudiado pasaba 32% de su tiempo en las actividades típicas de administración, 29% en la comunicación, 20% en las actividades de manejo de recursos humanos y 19% en el trabajo de redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que los diferentes administradores empleaban en estas cuatro actividades variaba mucho. Como se muestra en la figura 1-1, específicamente los administradores que tenían *éxito* (definido en términos de la rapidez de ascenso dentro de su organización) ponían énfasis en sus actividades de manera muy diferente a los administradores eficaces (definidos en términos de la cantidad y calidad de su desempeño y la satisfacción y entrega de sus subordinados). El trabajo de redes hizo la mayor contribución al éxito del administrador; la administración de los recursos humanos hizo la menor contribución al respecto. Entre los administradores eficaces, la comunicación hizo la contribución más grande y el trabajo de redes la menor.

Este estudio agrega elementos de juicio importantes a nuestro conocimiento de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores pasan entre 20% y 30% de su tiempo en cada una de las cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, manejo de los recursos humanos y trabajo de redes. Sin embargo, los administradores de éxito no dan a cada una de estas actividades el mismo énfasis que los administradores eficaces. De hecho, sus énfasis son casi opuestos. Esto desafía la hipótesis tradicional de que los ascensos se basan en el desempeño, ilustrando vivamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para ascender en una organización.

Un repaso al trabajo de administrador

Entre los enfoques sobre las funciones, papeles, habilidades y actividades de un administrador, y la administración en si, existe un hilo conductor que los une: todos reconocen la importancia capital de la administración de las personas. Como descubrió David Kwok cuando se convirtió en administrador de The Princeton Review, sin importar si se les asigna "la función de liderazgo", "papeles interpersonales", "habilidades humanas", o "administración de recursos humanos y trabajo de redes", está claro que los administradores necesitan desarrollar sus habilidades con la gente si desean ser eficaces y tener éxito en sus trabajos.

θ *Ingreso al comportamiento organizacional*

Hemos argumentado la importancia de las habilidades interpersonales. Pero ni a este libro ni a la disciplina

sobre la que descansa se les llama habilidades interpersonales. El término que se utiliza ampliamente para describir la disciplina es el de comportamiento organizacional.

comportamiento organizacional (CO)
Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.

El **comportamiento organizacional** (frecuentemente abreviado CO) es *un campoO de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.* Esta es una definición muy larga, de manera que la vamos a desglosar.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir nuestra definición, diremos que el CO se ocupa del estudio de lo ‘que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causarnos sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Existe un acuerdo cada vez mayor sobre los componentes o tópicos que constituyen el área que es el tema del CO. Aun cuando todavía hay un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada uno, parece que hay un acuerdo general en que el CO incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo.[11]

θ *El reemplazo de la intuición por el estudio sistemático*

Cada uno de nosotros es un estudioso del comportamiento. Desde nuestros primeros años, hemos observado las acciones de otras personas y hemos intentado interpretar lo que vemos. Haya usted o no pensado explícitamente en esto, ha estado “leyendo” a la gente casi toda su vida. Usted observa lo que otros hacen y trata de explicarse por qué se han comprometido con ese comportamiento. Además, ha intentado predecir lo que podrían hacer en diferentes circunstancias.

Generalizaciones acerca del comportamiento

Usted ya ha desarrollado algunas generalizaciones que encuentra útiles para explicar y predecir lo que hace y hará la gente. Pero, ¿cómo llegó a estas generalizaciones? Lo hizo mediante las acciones de observar, intuir, preguntar, escuchar y leer; es decir, su conocimiento viene directamente de su experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros.

¿Hasta qué punto son correctas las generalizaciones que hace? Algunas pueden representar evaluaciones muy complejas del comportamiento y pueden ser muy eficaces para explicar y predecir el comportamiento de otros. Sin embargo, la mayoría de nosotros tiene un número de creencias que frecuentemente no logran explicar por qué la gente hace lo que hace.[12] Para ilustrar este aspecto, considérense las siguientes afirmaciones sobre el comportamiento relacionado con el trabajo:

1. Los trabajadores felices son trabajadores productivos.
2. Todos los individuos son más productivos cuando su jefe es amistoso, confiable y accesible.
3. Las entrevistas son mecanismos de selección eficaces para separar a los solicitantes que pueden ser empleados de alto desempeño, de aquellos que pueden tener un bajo desempeño.
4. Todos deseamos un trabajo desafiante.
5. Se tiene que atemorizar un poco a la gente para obligarla a hacer su trabajo.
6. Todo mundo está motivado por el dinero.
7. La mayoría de la gente está mucho más preocupada por su salario que por el de los demás.

8. Los grupos de trabajo más eficaces están desprovistos de conflictos.

¿Cuántas de estas afirmaciones cree usted que son verdaderas? En su mayor parte son falsas, y volveremos a esto más adelante en el texto. Pero en este momento, no es realmente importante si las afirmaciones son falsas o verdaderas. Lo que es importante es estar consciente de que muchos de los puntos de vista que se sostienen en relación con el comportamiento humano están basados en la intuición más que en los hechos. Como resultado, un enfoque sistemático para el estudio del comportamiento puede mejorar sus características explicativas y predictivas.

La consistencia en comparación con las diferencias individuales

Los enfoques informales o de sentido común para obtener el conocimiento sobre el comportamiento humano son inadecuados. Al leer este texto, el lector descubrirá que un enfoque sistemático revela hechos y relaciones importantes, y que proporciona una base que permite predicciones más seguras del comportamiento humano.

Algo que subyace en este enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no sucede al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correcta o incorrectamente, que es en beneficio de sus intereses.

El comportamiento es por lo general previsible si sabemos la forma en que la persona percibió determinada situación y lo que es importante para ella.

Aunque el comportamiento de la gente puede parecer irracional para un extraño, hay razón para creer que, en general, pretende ser racional y es visto como tal por ella. Un observador visualiza frecuentemente el comportamiento como irracional porque no tiene acceso a la misma información o no percibe el ambiente en la misma forma.[13]

Es verdad que hay diferencias entre los individuos. No toda la gente actúa de la misma manera cuando se la coloca ante situaciones similares. Sin embargo, ciertas consistencias fundamentales subyacen en el comportamiento de todos los individuos, y pueden ser identificadas y modificadas para reflejar las diferencias individuales.

Estas consistencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? Porque dan pie a la posibilidad de predecir. Cuando usted entra en su auto, hace algunas predicciones definidas y, por lo general, muy acertadas respecto de la forma en que la demás gente se comportará. Por ejemplo, en Estados Unidos, usted podría anticipar que los otros conductores se detendrán en las señales de alto y en las luces rojas, que conducirán por el lado derecho del camino, que rebasarán por la izquierda y no cruzarán las rayas dobles continuas en las curvas de montaña. Nótese que estas predicciones acerca del comportamiento de los conductores casi siempre son correctas. Es evidente que las regias para conducir hacen bastante fácil las predicciones sobre este comportamiento.

Psicólogos del Center for Creative Leadership (Centro para el Liderazgo Creativo) estudian sistemáticamente el comportamiento de administradores en un ambiente controlado. Con la ayuda de vidrios que permiten la visión desde un solo lado, observan, graban y evalúan las habilidades de liderazgo de los administradores. También reúnen dates mediante encuestas de administradores y sus compañeros de trabajo, jefes y subordinados. La meta de este estudio científico es enseñar a los administradores cómo dirigir a otros con eficacia en sus organizaciones.

Lo que puede ser menos obvio es que hay reglas (escritas y no escritas) en casi todos los ambientes. Por tanto, podría argumentarse que es posible predecir el comportamiento (claro que no siempre con una precisión de 100%) en los supermercados, salones de clase, consultorios, elevadores y en la mayor parte de las situaciones estructuradas. Para ilustrar esto aún más: cuando usted va a entrar a un elevador, ¿se detiene mirando hacia las puertas? Casi todo el

estudio sistemático
La observación de las relaciones, el intento de atribuir causas y efectos y la extracción de conclusiones basadas en evidencia científica.

mundo lo hace, pero ¿leyó usted en alguna parte que había que hacerlo? Probablemente no! Exactamente como formulo predicciones acerca de los conductores de autos (donde hay reglas definidas), puedo formular predicciones acerca del comportamiento de las personas en los elevadores (donde hay pocas reglas escritas). En una clase de 60 estudiantes, si usted quiere hacerle una pregunta al profesor, yo anticiparía que lo hará levantando la mano. ¿Por qué no aplaude, se pone de pie, levanta la pierna, tose o grita: "¡Oye, acá!"? La razón es que usted ha aprendido que levantar la mano es el comportamiento apropiado en la escuela. Estos ejemplos apoyan uno de los argumentos básicos de este libro: que el comportamiento es por lo general predecible, y que el estudio sistemático del comportamiento es un medio para hacer predicciones razonablemente correctas.

Cuando utilizamos el término "estudio sistemático", nos referimos a observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos y basar nuestras conclusiones en evidencia científica; es decir, apoyados en datos reunidos en condiciones controladas, y medidos e interpretados en una forma razonablemente rigurosa. (Véase el apéndice B para una revisión básica de los métodos de investigación utilizados en el estudio del comportamiento organizacional.)

intuición
Sentimiento que no necesariamente está apoyado en la investigación.

El estudio sistemático sustituye a la intuición o a esos sentimientos viscerales de "por qué hago lo que hago", y "lo que hace que otros trabajen bien". Por supuesto, un enfoque sistemático no significa que eso en lo que se llega a creer en forma no sistemática es necesariamente incorrecto. Algunas de las conclusiones a las que llegaremos en este texto, basadas en conclusiones de investigaciones razonablemente sustantivas, apoyarán sólo lo que usted siempre supo que era verdad. Pero también estará expuesto ante la evidencia de la investigación que irá en contra de lo que tal vez haya pensado que era simple sentido común. De hecho, uno de los desafíos que representa la enseñanza de una materia como el comportamiento organizacional es vencer la idea, que muchos sostienen, de que "todo es sentido común".[14] El lector encontrará que muchos de los puntos de vista del así llamado sentido común sobre el comportamiento humano están equivocados, cuando se les examina más de cerca. Aún más, lo que una persona considera "sentido común" frecuentemente va en contra de la noción de "sentido común" de otra. ¿Nacen o se hacen los líderes? ¿Qué es lo que motiva a la gente en la actualidad? Es probable que usted tenga respuestas a tales preguntas y que los individuos que no han analizado la investigación difieran en sus respuestas. La cuestión es que uno de los objetivos de este libro es estimularlo a alejarse de sus puntos de vista intuitivos de comportamiento hacia un análisis sistemático, en la creencia de que dicho análisis le dará exactitud a su explicación y predicción del comportamiento.

θ *Desafíos y oportunidades del CO*

Entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los administradores. Un vistazo rápido a los cambios drásticos que se llevan a cabo en las organizaciones, apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado típico se ha hecho más viejo; hay más y más mujeres y personas de diversas razas en el trabajo; la reestructuración corporativa y el recorte de costos están limitando los bonos de lealtad que vinculaban históricamente a muchos empleados con sus patrones; y la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación.

En resumen, en la actualidad hay muchos desafíos y oportunidades para que los administradores utilicen los conceptos del CO. En esta sección revisaremos algunos de los tópicos cruciales que enfrentan los administradores para los cuales el CO ofrece soluciones o, por lo menos, puntos de vista valiosos para acercarse a las soluciones.

Cómo mejorar la calidad y la productividad

Tom Rossi es administrador de un negocio difícil. Maneja una planta que fabrica focos eléctricos en Mattoon, Illinois, para General Electric. Su negocio ha tenido una fuerte competencia de fabricantes de Estados Unidos, Europa, Japón e, incluso, China. Para sobrevivir ha tenido que recortar lo superfluo, incrementar la productividad y mejorar la calidad. Y ha tenido éxito. Entre 1988 y 1993, la planta de Mattoon ha promediado una mejora anual de la productividad de costos de 80/o, aproximadamente. Al enfocar-se en el mejoramiento continuo, hacer más eficientes los procesos y disminuir los costos, la planta de Mattoon de GE ha permanecido viable y con utilidades.[15]

Cada día son más los administradores que están enfrentando los retos que Tom Rossi ha enfrentado. Han tenido que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Con esta

finalidad, han implantado programas como la administración de la calidad total y la reingeniería, programas que requieren de una extensa participación del empleado.

Examinaremos la **administración de la calidad total (ACT)** en varias partes del texto. Como la describe la tabla 1-2, la ACT es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.[16] La ACT tiene implicaciones para el CO, pues requiere que los empleados piensen dos veces lo que hacen y se involucren más en las decisiones del sitio de trabajo.

En tiempos de cambios rápidos y extremosos, algunas veces es necesario enfocar la calidad y la productividad desde el punto de vista de "¿cómo haríamos las cosas si tuviéramos que comenzar desde cero?" Ése es, en esencia, el enfoque de la reingeniería. Dicho enfoque pide a los administradores que reconsideren la forma en que debería hacerse el trabajo y estructurarse la organización si tuvieran que volver a comenzar.[17] Para ilustrar el concepto de reingeniería, consideremos un fabricante de patines. Su producto es esencialmente un zapato con ruedas. El patín común consiste en una bota de cuero con agujetas, con una plataforma de acero que tiene cuatro ruedas de madera. Si nuestro fabricante tuviera un enfoque de mejoramiento continuo en el cambio, buscaría pequeñas mejoras incrementales que pudieran introducirse en su producto. Por ejemplo, podría considerar agregar ganchillos en la parte superior de la bota para que ésta pudiera abrocharse con más rapidez, o cambiar el grosor del cuero utilizado para aumentar la comodidad, o utilizar rodamientos diferentes para hacer que las ruedas giraran con más suavidad. Hoy en día, casi todos nosotros estamos familiarizados con los patines cuyas ruedas están colocadas en una sola línea. Esto representa un enfoque de reingeniería en los patines. La meta era tener un dispositivo que mejorara la velocidad, movilidad y control del patinaje. Los nuevos patines alcanzaron estas metas en un tipo totalmente diferente de zapato. La parte superior estaba hecha de plástico inyectado, que se popularizó con el esquí. Las agujetas se sustituyeron por abrazaderas de cierre fácil, y las cuatro ruedas, puestas en pares, por cuatro o seis ruedas de plástico colocadas en línea. El patín resultado de la reingeniería, que no se parecía mucho al patín tradicional, probó ser superior en todos sentidos. El resto, por supuesto, es historia. Los patines en una sola línea han revolucionado este negocio.

administración de la calidad total (ACT)
Filosofía de administración impulsada por el logro constante de la satisfacción del consumidor mediante el mejoramiento continua de todos los procesos organizacionales.

reingeniería
Reconsidero la forma en que debe realizarse el trabajo y estructurarse la organización en el caso de que fueran creadas desde cera.

Tabla 1-2 ¿Qué es la administración de calidad total?

1. Enfoque intenso en el cliente. El cliente incluye no sólo a los externos que compran los productos o servicios de la organización, sino también a los clientes internos (como el personal de embarques o de cuentas por pagar) que interactúan con otros en la organización y les sirven.

2. Preocupación par el mejoramiento continuo. La ACT es el compromiso de nunca quedar satisfecho. "Muy bueno" no es suficiente. La calidad puede mejorarse siempre.

3. Mejoramiento en la calidad de todo lo que hace la organización. La ACT utiliza una definición muy amplia de calidad. Se relaciono no sólo con el producto final, sino con la forma en que la organización manejo las entregas, lo rápido que responde a las quejas, la cortesía con que contestan las llamadas, etcétera.

4. Medición correcta y precisa. La ACT utiliza técnicos estadísticas para medir cada variable crítica de desempeño en las operaciones de la organización. Estas variables de desempeño se comparan luego contra las mejores normas disponibles para identificar problemas, se hace el seguimiento hasta sus raíces y se eliminan las causas.

5. Cesión a los empleados del poder de decidir y actuar. La ACT involucra al personal de línea en el proceso de mejoramiento. Los equipos se utilizan ampliamente en los programas de ACT como

vehículos para habilitar a los empleados para encontrar y resolver problemas.

El punto importante aquí es que los administradores contemporáneos comprendan que para tener éxito en cualquier esfuerzo encaminado a mejorar la calidad y la productividad, deben incluir a los empleados. Éstos no sólo serán una fuerza importante en la realización de los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de dichos cambios. El CO ofrece puntos de vista importantes para ayudar a los administradores a abrirse camino hacia dichos cambios.

Cómo mejorar las habilidades de la gente

Iniciamos este capítulo con la demostración de lo importantes que son las habilidades con la gente para la eficacia de los administradores. Decíamos entonces: “Este libro se ha escrito para ayudar, tanto a los administradores como a los administradores en potencia, a desarrollar estas habilidades con la gente.”

A lo largo del texto presentaremos los conceptos y las teorías apropiados que puedan ayudar al lector a explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. Además, ofreceremos elementos de juicio de habilidades específicas con la gente, que pueden utilizarse en el puesto. Por ejemplo, el lector aprenderá a ser un oyente eficaz, la forma correcta de retroalimentar el desempeño, delegar autoridad y crear equipos eficaces. Aún más, tendrá la oportunidad de completar ejercicios que le proporcionarán elementos de juicio sobre su propio comportamiento y el comportamiento de otros, y práctica en el mejoramiento de sus habilidades interpersonales.

La fuerza de trabajo diversificada de Honeywell incluye empleados con 29 lenguas maternas distintas y que representan 47 culturas y 90 grupos étnicos. Honeywell lucha por crear un ambiente que valore las diferencias individuales, elimine las barreras para las oportunidades iguales y ceda a los empleados el poder de decidir y actuar para que desarrollen su talento. Entre los consejos de asesoría que la compañía ha formado para identificar y resolver temas comunes, están el Consejo Asiaticoestadounidense, el Consejo lndioestadounidense, la Red de Empleados Negros, el Consejo de Empleados Discapacitados, el Conseio Hispánico, la Liga de Trabajadores Mayores, el Comité de Veteranos de Vietnam, el Consejo de Mujeres y el Consejo de Trabajo y la Familia.

La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo

Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones de Estados Unidos es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo lo utilizamos para describir este desafío.

La **diversidad de la fuerza de trabajo** significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico. Pero el término engloba a todo aquel distinto de la llamada norma. Además de los grupos más obvios —mujeres, afroestadounidenses, hispanoestadounidenses, asiaticoestadounidenses—, también incluye a los discapacitados, los homosexuales y

diversidad de la fuerza de trabajo
La creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos.

los miembros de la tercera edad.

Antes se utilizaba el enfoque de un crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.[18]

¿No han incluido siempre las organizaciones a miembros de diversos grupos? Sí, pero eran un pequeño porcentaje de la fuerza de trabajo y eran, en su mayoría, pasados por alto por las grandes organizaciones. Aún más, se suponía que estas minorías tratarían de mezclarse y asimilarse. El grueso de la fuerza de trabajo antes de los años ochenta estaba compuesto de hombres caucásicos que trabajaban tiempo completo para sostener a una esposa que era ama de casa y a hijos de edad escolar. ¡Ahora tales empleados son la verdadera minoría! En la actualidad, 45% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos son mujeres. Las minorías y los inmigrantes constituyen el 22%.19 Como ejemplo a este respecto, la fuerza de trabajo de Hewlett-Packard es de minorías en 19% y de mujeres en 40%.20 Una planta de Digital Equipment Corp. en Boston permite echarle un vistazo preliminar al futuro. Los 350 empleados de la fábrica incluyen hombres y mujeres de 44 países, que habían 19 idiomas. Cuando la administración de la planta emite anuncios escritos, éstos se imprimen en inglés, chino, francés, español, portugués, vietnamita y creole haitiano.

• Uno de los desafíos más importantes y amplios que enfrentan actualmente las organizaciones estadounidenses es adaptarse a gente que es diferente.

.... El CO en las noticias ....

Un estudio de la fuerza de trabajo revela que las divisiones por raza y sexo son profundas

Una amplia investigación de los trabajadores estadounidenses bosqueja una fuerza de trabajo profundamente dividida por raza y sexo. La encuesta, patrocinada por el Families and Work Institute, abarcó 2 958 trabajadores asalariados o con sueldo.

Una de las conclusiones más interesantes de la encuesta es que los trabajadores más jóvenes no parecen estar mejor equipados para enfrentar un sitio de trabajo más diverso que sus compañeros de más edad. Los empleados de menos de 25 años no muestran mayor preferencia que los mayores por trabajar con gente de otras razas, edades o grupos étnicos. Un poco más de la mitad de los trabajadores encuestados dijeron que preferían trabajar con gente de su misma raza, sexo y educación.

Los empleados que han tenido más experiencia viviendo o trabajando con gente de otras razas, grupos étnicos y edades, mostraron mayor preferencia por la diversidad en el sitio de trabajo.

Lamentablemente, pocos empleados tienen dicha

experiencia. El estudio encontró que incluso los trabajadores de menos de 25 años hablan tenido poco contacto, en el barrio donde habían crecido, con gente de diferentes antecedentes étnicos y culturales.

"Un estudio de la fuerza de trabajo revela que tas divisiones por raza y sexo son profundas." De *Wall Streeft Journal* (3 de septiembre de 1993). pág. B1.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicaciones para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer las diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias. La diversidad, si se maneja positivamente, puede incrementar la creatividad y la innovación en las organizaciones, así como mejorar la toma de decisiones proporcionando diferentes perspectivas sobre los problemas.[21] Cuando la diversidad no se maneja adecuadamente, existe el potencial de mayor rotación, mayor dificultad en la comunicación y más conflictos interpersonales. Veremos con más detalle la diversidad de la fuerza de trabajo en el capítulo 2.

La respuesta a la globalización

La administración ya no está limitada por las fronteras nacionales. Burger King es propiedad de una empresa británica y McDonald's vende hamburguesas en Moscú. Exxon, compañía considerada estadounidense, recibe casi 75% de sus ingresos de ventas realizadas fuera de Estados Unidos. Toyota fabrica autos en Kentucky; General Motors lo hace en Brasil, y Ford (que es parcialmente dueña de Mazda) transfiere ejecutivos de Detroit a Japón para ayudar a Mazda a manejar sus operaciones. Estos ejemplos ilustran que el mundo se ha convertido en una aldea global. A su vez, los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización afecta, por lo menos en dos formas, las habilidades de un administrador para el trato con la gente. Primero, si usted es administrador, cada vez será más probable que se encuentre en alguna asignación en el extranjero. Usted será transferido a la división de operaciones o subsidiaria de su compañía, en otro país. Una vez allí, tendrá que manejar una fuerza de trabajo probablemente muy distinta en necesidades, aspiraciones y actitudes a aquella a la que usted estaba acostumbrado en casa. En segundo lugar, aun en su propio país, usted se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que nacieron o se criaron en diferentes culturas. Lo que lo motiva a usted puede no motivarías a ellos. En tanto que su estilo de comunicación puede ser directo y abierto, ellos pueden encontrarlo incómodo y amenazador. Esto sugiere que si usted ha de ser capaz de trabajar eficazmente con esta gente, necesitará comprender su cultura, la forma en que ésta los ha modelado, y aprender a adaptar su estilo de administración a tales diferencias. En el siguiente capítulo proporcionaremos algunos marcos de referencia para entender las diferencias entre culturas de cada país. Incluso, a medida que analicemos los conceptos del CO a lo largo del libro, analizaremos cómo las diferencias culturales pueden requerir que los administradores modifiquen sus prácticas.

El gigante japonés de la electrónica, Matsushita Electric Company, fabricante de las marcas Panasonic y Mational, opera más de 150 plantas en 38 países en todo el sureste asiático, Norteamérica, Europa, el Medio Oriente, América Latina y África. Para el manejo de su red de plantas de ultramar, que emplea 99 000 trabajadores, Matsushita adapta sus prácticos organizacionales a cada país. En sus plantas de Malasia, acomoda las diferencias culturales de malayos musulmanes, empleados de origen chino y de origen indio, ofreciéndoles comida china, malaya e India ***en les cafeterías de la compañía. Se acomodo a los usos religiosos musulmanes proporcionándoles cuartos de oración especiales***

en cada planta y permitiéndoles dos sesiones de oración por turno de trabajo. En la foto se muestra un grupo de trabajadores musulmanes malayos durante una pausa de oración al mediodía.

Facultar a la gente para decidir y actuar

Si usted revisa alguna de las publicaciones populares de negocios de la actualidad, leerá acerca de la renovación experimentada en la relación entre los administradores y aquellos a los que supuestamente deben dirigir. Encontrará que a los administradores se les llama entrenadores, asesores, patrocinadores o facilitadores.[22] En muchas organizaciones, los empleados se han convertido en asociados.[23] Y se borran las diferencias entre administradores y trabajadores. La toma de decisiones es presionada hacia abajo hasta el nivel operativo, donde a los trabajadores se les está dando la libertad de seleccionar entre horarios, procedimientos y la solución de problemas relacionados con el trabajo. En los años ochenta, los administradores se vieron estimulados a hacer que sus empleados *participaran* en decisiones relacionadas con el trabajo.[24] Ahora, los administradores llegan bastante más allá al permitir que los empleados tengan pleno control de su trabajo. Los equipos autoadministrados, en los que los trabajadores operan principalmente sin jefes, se han convertido en el furor de los noventa.[25]

Lo que está sucediendo es que los administradores ceden a sus empleados el poder de decidir y actuar. Ponen a los empleados a cargo de lo que hacen. Y, al hacerlo, los administradores comienzan a aprender cómo ceder el control, mientras que los empleados comienzan a aprender cómo asumir la responsabilidad de su trabajo y tomar decisiones apropiadas. En capítulos posteriores de este libro mostraremos la forma en que la **cesión del poder de decidir y actuar** está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma en que se diseña el trabajo y la forma en que las organizaciones se estructuran.

cesión del poder de decidir y actuar
Poner a los empleados a cargo de lo que hacen.

Cómo estimular la innovación y el cambio

¿Qué pasó con W.T. Grant, Gimbel's e Eastern Airlines? ¡Todos estos gigantes quebraron! ¿Por qué otros gigantes como General Motors, Sears, Westinghouse, Boeing y AT&T implantaron enormes programas de disminución de costos y eliminaron miles de trabajos? ¡Para *evitar* la quiebra!

Las organizaciones exitosas de hoy deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o se convertirán en candidatos a la extinción. La victoria será para aquellas organizaciones que conserven su flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y derroten a la competencia en el mercado con una corriente constante de productos y servicios innovadores. Domino's por si solo llevó a la desaparición a miles de pizzerías pequeñas, cuyos administradores creyeron que podían continuar haciendo lo que habían venido realizando durante años. Fox Television ha tenido éxito al arrebatar gran parte de la audiencia de menos de 25 años de edad de sus mucho mayores redes rivales, mediante una programación innovadora como *Los Simpsons* y *Beverly Hills 90210.*

Los empleados de una organización pueden ser el ímpetu para la innovación y el cambio, o convertirse en un enorme obstáculo. El reto para los administradores es estimular la creatividad de los empleados y la tolerancia para el cambio. El campo del comportamiento organizacional proporciona una vasta riqueza de ideas y técnicas para ayudar a alcanzar estas metas.

El enfrentamiento con la "temporalidad"

Los administradores siempre han estado preocupados por el cambio. Lo que es distinto hoy en día es la duración del periodo que transcurre entre la implantación de cambios. Solía suceder que los administradores necesitaban introducir programas de cambio importantes una o dos veces cada diez años. Hoy, el cambio es una actividad continua para la mayoría de los administradores. El concepto de mejoramiento continuo, por ejemplo, implica el cambio constante.

La administración del pasado podía caracterizarse por largos penados de estabilidad, interrumpidos de manera

ocasional por cortos periodos de cambio. La administración de hoy se podría describir más correctamente como ¡largos períodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por cortos periodos de estabilidad! El mundo que gran parte de los administradores y empleados enfrenta en la actualidad es uno de "temporalidad" permanente. Los trabajos actuales que desempeñan los trabajadores se hallan en un estado permanente de flujo. De manera que los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.[26] Por ejemplo, los empleados de producción de compañías como Caterpillar, Chrysler y Reynolds Metais ahora necesitan saber cómo operar el equipo de producción computarizado. Ello no era parte de la descripción de sus trabajos hace 15 años. Los grupos de trabajo también están cada vez más en un estado de flujo. En el pasado, a los empleados se les asignaba a un grupo de trabajo especifico, de manera relativamente permanente.

Se tenía la seguridad de trabajar con la misma gente día con día. Esa facilidad para predecir los acontecimientos ha sido sustituida por grupos de trabajo temporales, equipos que incluyen miembros de diferentes departamentos, miembros que cambian constantemente y un creciente uso de la rotación de empleados para desempeñar asignaciones de trabajo en constante cambio. Por último, las organizaciones mismas están en estado de flujo. Reorganizan de manera continua sus diversas divisiones, venden los negocios que tienen un mal desempeño, reducen otras, y reemplazan a los empleados permanentes por personal temporal.[27]

Los administradores y empleados de hoy deben aprender a enfrentar la temporalidad. Tienen que aprender a vivir con flexibilidad, espontaneidad e incertidumbre. El estudio del CO puede proporcionar importantes elementos de juicio para ayudarlo a comprender mejor un mundo laboral en cambio continuo, a vencer la resistencia al cambio y a comprender cuál es la mejor manera de crear una cultura organizacional que florezca en el cambio.

.... El CO en las noticias ....

La fuerza de trabajo flexible

Es una de las tendencias de más rápido crecimiento en los negocios de hoy en día. Hablamos del empleo de trabajadores "contingentes" (temporales, subcontratados, de tiempo parcial y alquilados).

Es difícil medir lo grande que es la fuerza de trabajo contingente. Sin embargo, una estimación conservadora la calcula en aproximadamente 25% de la fuerza de trabajo. Es interesante que estos empleados no sean sólo de los estereotipos de oficinistas, secretarias y operarios que suelen suministrar las agencias de empleos temporales. Cada vez más, los empleados temporales incluyen también profesionales técnicos como ingenieros, analistas financieros, médicos y abogados.

Es obvio el atractivo de los empleados temporales. En un ambiente de negocios rápidamente cambiante e incierto, los administradores desean flexibilidad. Reacios a agregar a la nómina trabajadores permanentes de tiempo completo, buscan encontrar en los trabajadores contingentes un

medio de

convertir los costos de mano de obra de un costo fijo en un costo variable. La utilización de trabajadores contingentes le da a la organización la capacidad de responder con rapidez a condiciones cambiantes del mercado. Apple Computers puede ajustar rápidamente su fuerza de trabajo según suba o baje la demanda de equipo. Además, los trabajadores temporales permiten que una organización ahorre en prestaciones médicas y vacaciones, le evitan tener que cumplir con pensiones y jubilaciones, y aligeran la amenaza de posibles acciones legales, porque hay menos regulaciones que protejan a los trabajadores contingentes.

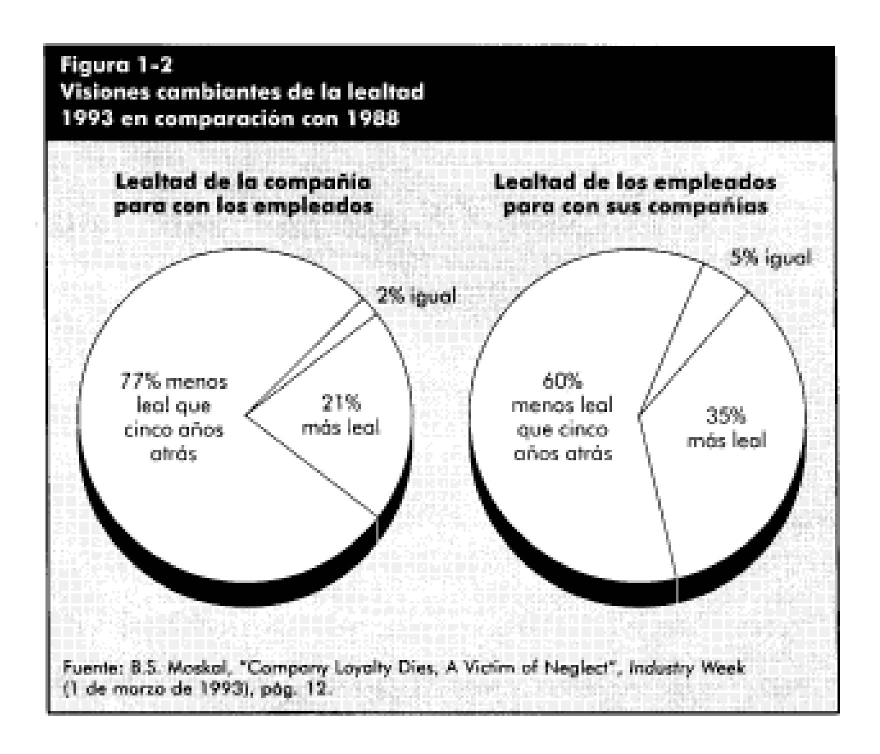
Podemos esperar ver un mayor uso de trabajadores contingentes por parte de los empleadores. Esto proporciona a las organizaciones una fuerza de trabajo fluida que puede abrirse o cerrarse como acordeón en un momento.

Los críticos de esta tendencia, especialmente los sindicatos, argumentan que los trabajadores contingentes no tienen las prestaciones, seguridad y protección en el empleo que tienen los trabajadores permanentes. Y este argumento es válido. Por otra parte, sus defensores señalan que los empleadores deben estar en condiciones de reaccionar con rapidez ante los cambios en el mercado. La utilización de trabajadores contingentes ayuda a alcanzar esa meta. Además, frecuentemente se pasa por alto que el concepto de empleos permanentes con grandes corporaciones es un fenómeno relativamente reciente. Al comienzo de este siglo, la mitad de los estadounidenses eran autoempleados. En el fondo, lo que sucede es que estamos regresando a un patrón anterior en el que los empleados eran agentes libres, llevándose con ellos sus habilidades cuando se cambiaban de un trabajo a otro.

The Flexible Work Force. De *Training* (diciembre de 1993), págs. 23-30.

Disminución de la lealtad de los empleados

En el pasado, los empleados de las corporaciones creían que sus empleadores recompensarían su lealtad y buen trabajo con seguridad en el empleo, prestaciones generosas e incrementos salariales. Pero a partir de mediados de los años ochenta, como consecuencia de la competencia global, las adquisiciones hostiles, las compras forzadas por el apalancamiento y cosas parecidas, las corporaciones comenzaron a descartar las políticas tradicionales de seguridad, antigüedad y remuneración del trabajo. Trataron de volverse “lisas y llanas” mediante el cierre de fábricas, el desplazamiento de operaciones hacia países con menores costos, la venta o cierre de las operaciones menos rentables, la eliminación de niveles completos de administración y el reemplazo de empleados permanentes por temporales. Es importante señalar que éste no es un fenómeno exclusivo de Estados Unidos. Las compañías europeas están haciendo lo mismo. Barclays, el gran banco británico, ha recortado en fechas recientes sus niveles de personal en un 20%. Y diversas empresas alemanas han reducido su fuerza de trabajo y los niveles de administración. Siemens, el conglomerado de ingeniería electrónica, eliminó más de 3 000 trabajos sólo en 1993; la siderúrgica Krupp-Hoesch ha reducido su jerarquía administrativa de cinco a tres niveles; y Mercedes-Benz, por su parte, redujo sus niveles jerárquicos de siete a cinco.



Estos cambios han dado como resultado una abrupta disminución de la lealtad de los empleados.[28] Por ejemplo, en una encuesta hecha a trabajadores durante 1993, 77% de ellos dijeron que hay menos lealtad entre las compañías y los empleados que en 1988.29 Los empleados perciben que sus empleadores están menos comprometidos con ellos y, como resultado, responden con menos compromiso hacia sus compañías (véase la figura 1-2).

Un importante desafío que plantea el CO a los administradores es encontrar formas de motivar a los trabajadores que se sienten menos comprometidos con sus empleadores y, al mismo tiempo, mantener la competitividad global de sus organizaciones.

Cómo mejorar el comportamiento ético

En un mundo organizacional caracterizado por recortes, expectativas de creciente productividad por parte de la mano de obra y una dura competencia en el mercado, no es del todo sorprendente que muchos empleados se sientan presionados a hacer trabajos rápidos y mal hechos, violar las reglas e involucrarse en otras prácticas dudosas.

dilema ético
Situaciones en que se requiere que un individuo defina si una conducta es correcta o errónea.

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más dilemas éticos, situaciones en las que se requiere que definan lo que es una conducta buena y una mala.[30] Por ejemplo, ¿deben ir de "soplones" si descubren que se realizan actividades ilegales en la compañía? ¿Deben seguir órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Deben dar una evaluación de desempeño inflada a un empleado con quien se llevan bien, sabiendo que dicha evaluación podría ahorrar el trabajo de ese empleado? ¿Hacen política en la organización si eso les ayuda al desarrollo de su carrera?

Nunca se ha definido con claridad lo que constituye un buen comportamiento ético. Y en años recientes la línea que separa lo correcto de lo incorrecto se ha vuelto todavía más borrosa. Los empleados están rodeados de gente que participa en prácticas faltas de ética: funcionarios electos procesados por inflar sus gastos o recibir sobornos; abogados de gran influencia que conocen las reglas y que resultan responsables de eludir el pago del Seguro Social para sus empleados domésticos; ejecutivos de éxito que aprovechan información interna para obtener un lucro personal; empleados de otras compañías que participan en encubrimientos masivos de armas defectuosas de uso militar. Y cuando son atrapados, los empleados oyen que esta gente presenta excusas tales como "todos lo hacen", "uno tiene que aprovechar las ventajas hoy en día", o "nunca creí que me atraparan".

Los administradores y sus organizaciones han reaccionado ante este problema desde varias direcciones.[31] Escriben y distribuyen códigos de ética para orientar a los empleados con respecto a dilemas éticos. Ofrecen seminarios, talleres y programas similares de capacitación para tratar de mejorar el comportamiento ético. Contratan asesores internos a los que se puede recurrir, en muchos casos de manera anónima, para que proporcionen auxilio en

temas éticos. Y han creado mecanismos de protección para empleados que revelan prácticas internas poco éticas.

El administrador de hoy necesita crear un clima saludable desde el punto de vista ético para sus empleados, en el que éstos puedan hacer su trabajo en forma productiva y confrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos correctos e incorrectos. Analizaremos la ética en diferentes partes de este libro, por ejemplo, en la medida en que se relaciona con la toma de decisiones y la política de las organizaciones. Para ayudarle a definir y establecer sus normas éticas personales, encontrará ejercicios sobre dilemas éticos al final de cada capitulo. Al confrontar temas éticos sobre los que tal vez no haya pensado antes, y compartir sus ideas con los demás miembros de la clase, puede obtener elementos de juicio sobre sus propios puntos de vista éticos, sobre los de otros y las implicaciones de varias opciones.

- El administrador de hoy necesita crear un ambiente saludable para sus empleados desde el punto de vista ético, donde puedan realizar su trabajo de manera productiva y enfrentar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

θ *Disciplinas que contribuyen al campo del Co*

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política.[32] Como veremos, el aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual o micra; las otras cuatro disciplinas han contribuido a nuestro conocimiento de los conceptos macro como son los procesos de grupo y la organización. La figura 1-3 presenta una panorámica de las contribuciones más importantes al estudio del comportamiento organizacional.

Psicología

La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos que dan consejo y, los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

Sociología

Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Para ser más precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al CO mediante el estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas dentro del CO que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento íntergrupal.

Figura 1-3
Hacia una disciplina del CO

Ciencia conductista | Contribución | Unidad de análisis | Producto

Psicología
Aprendizaje
Motivación
Personalidad
Percepción
Capacitación
Eficacia en el liderazgo
Satisfacción en el trabajo
Toma individual de decisiones
Evaluación del desempeño
Medición de actitudes
Selección de empleados
Diseño del trabajo
Tensión del trabajo
Individual

Sociología
Dinámicas de grupo
Equipos de trabajo
Comunicación
Poder
Conflicto
Comportamiento intergrupal
Teoría de la organización formal
Burocracia
Tecnología organizacional
Cambio en la organización
Cultura organizacional
Grupo

Estudio del comportamiento organizacional

Psicología social
Cambio de comportamiento
Cambio de actitud
Comunicación
Procesos de grupo
Toma de decisiones en grupo

Antropología
Valores comparativos
Actitudes comparativas
Análisis transcultural
Cultura organizacional
Ambiente organizacional
Sistema organizacional

Ciencia política
Conflicto
Política intraorganizacional
Poder

Psicología social

La psicología social es un área de la psicología, pero utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre si. Una de las principales áreas que reciben una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. Además, encontramos que los psicólogos hacen aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

Antropología

Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Su trabajo en culturas y ambientes distintos, por ejemplo, nos ha ayudado a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones. Mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

Ciencia política

Aunque la contribución de los politólogos se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés para nosotros aquí incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales.



Figura 1-4
Cartón de Handelsman en *The New* Yorker. Derechos reservados, 1 986, por The New Yorker Magazine. Reimpresa con autorización.

Hace veinticinco años, poco de lo que estudiaban los politólogos era de interés para los estudiosos del comportamiento organizacional. Pero los tiempos han cambiado. Hemos adquirido una conciencia cada vez mayor de que las organizaciones son entidades políticas; si hemos de explicar y predecir correctamente el comportamiento de las personas en organizaciones, necesitamos incorporar una perspectiva política en nuestro análisis.

θ *Hay pocos absolutos en el CO*

- Dios les dio todos los problemas fáciles a los físicos

Hay pocos principios simples y universales, si es que los hay, que expliquen el comportamiento organizacional. Hay leyes en las ciencias físicas —química, astronomía y física— que son consistentes y se aplican en una gran variedad de situaciones. Dichas leyes permiten que los científicos generalicen sobre la fuerza de gravedad o que envíen con confianza astronautas al espacio a reparar satélites. Pero, como un destacado investigador conductista resumió con agudeza, "Dios les dio todos los problemas fáciles a los físicos". Los seres humanos son muy complejos. No son iguales entre si, lo que limita la capacidad de hacer generalizaciones simples, precisas y totales. Es frecuente que dos personas se comporten de manera muy diferente en la misma situación y que el comportamiento de la misma persona cambie en diferentes

situaciones. Por ejemplo, no todos estamos motivados por el dinero, y una misma persona tiene un comportamiento diferente los domingos en la iglesia que el que pueda tener en una fiesta donde corra la cerveza.

Desde luego, esto no significa que no podamos ofrecer explicaciones razonablemente precisas acerca del comportamiento humano o hacer predicciones válidas. Sin embargo, significa que los conceptos del CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia. Podemos decir que X conduce a *Y*, pero sólo en las condiciones especificadas en *Z* **(las variables de contingencia).** La ciencia del CO se desarrolló utilizando conceptos generales y luego modificando su aplicación a situaciones especificas. Por ejemplo, los estudiosos del CO evitan afirmar que los líderes eficaces siempre deben buscar las ideas de sus subordinados antes de tomar una decisión. En lugar de eso, encontramos que, en algunas situaciones, un estudio participativo es claramente superior, mientras que en otras, un estilo de toma de decisiones autocrático es más eficaz. En otras palabras, la eficacia de un estilo específico de liderazgo depende de la situación en que se utiliza.

variables de contingencia
Factores situacionales; variables que moderan la relación entre las variables dependientes e independientes y mejoran la correlación.

A lo largo de este libro, usted encontrará una multitud de teorías con base en investigaciones acerca del comportamiento de la gente en las organizaciones. Pero no espere encontrar muchas relaciones directas causa-efecto. ¡No hay muchas! Las teorías del comportamiento organizacional reflejan el tema del que tratan. Las personas son complejas y complicadas, y así también deben ser las teorías que se desarrollan para explicar sus acciones.

Conforme a la filosofía de contingencia, usted encontrará debates a favor y en contra al final de cada capítulo. Éstos se incluyen para reforzar el hecho de que dentro de la disciplina del CO hay muchos temas sobre los que existe un amplio desacuerdo. Al enfocarse directamente en algunos de los puntos de mayor controversia, utilizando el formato a favor y en contra, tendrá la oportunidad de explorar diferentes puntos de vista, descubrir cómo las diversas perspectivas se complementan y se oponen unas a otras, y obtener una percepción realista de algunos de los debates que actualmente se llevan a cabo dentro del campo del CO.[33]

Así, al final de un capitulo, usted encontrará el argumento en defensa de que el liderazgo tiene un papel importante en el hecho de que una organización alcance sus metas, seguido por el argumento en contra de que hay poca evidencia que respalde aquella conclusión. En forma similar, al final de otros capítulos, se consideran uno y otro lados del debate sobre el hecho de que el dinero puede ser una motivación, la comunicación clara siempre es deseable, las burocracias se han vuelto obsoletas y otros temas polémicos. La intención de estos argumentos es mostrar que el CO, como muchas otras disciplinas, tiene desacuerdos sobre resultados, metas y teorías específicos. Algunos de los argumentos a favor y en contra son más provocativos que otros, pero cada uno proporciona algunos puntos válidos que seguramente lo invitarán a la meditación. La clave es poder descifrar en qué condiciones puede cada argumento ser correcto o incorrecto.

θ *Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo del CO*

Terminamos este capítulo presentando un modelo general que define la disciplina del CO, marca sus parámetros e identifica sus variables principales dependientes e independientes. El resultado final será el inmediato atractivo de los tópicos que componen el total de este libro.

Un panorama global

Un modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de ventas al menudeo es un modelo, como también lo es la fórmula de contabilidad: activos = pasivos + capital de los dueños. La figura 1-6, que presenta el esqueleto sobre el cual construiremos nuestro modelo de CO, propone tres niveles de análisis. Al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, incrementamos sistemáticamente nuestra comprensión del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base que descansa sobre la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo,

Modelo
Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

con el fin de llegar al comportamiento organizacional.

Las variables dependientes

Las variables dependientes son los factores clave que usted desea explicar o predecir. ¿Cuáles son las principales variables dependientes del CO? Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos. Sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes. Sólo se limitan a mostrar que la investigación del CO ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de los individuos o de la sociedad como un todo. Repasemos estos términos para verificar que comprendemos lo que significan y la razón por la que han alcanzado la distinción de ser las principales variables dependientes del CO.

variable dependiente
Respuesta afectada por una variable independiente.

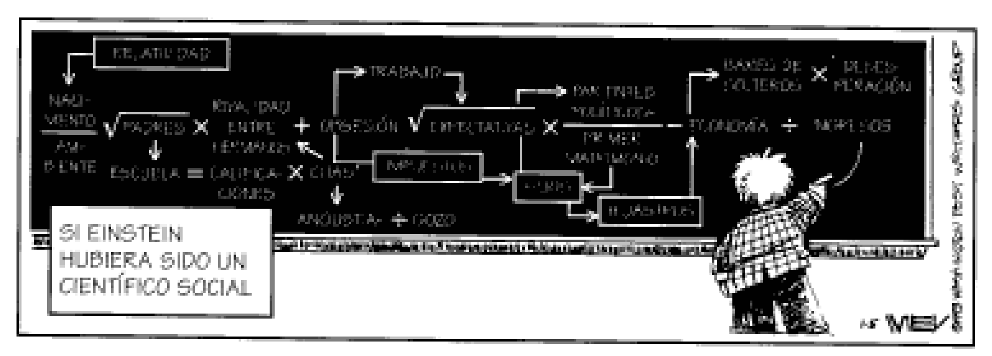


Figura 1-5
"Non-Sequitur" por Wiley en *The Washington Post*, 5 de enero de 1993. Derechos reservados, 1993, Washington Post Writers Group. Reimpreso con autorización.

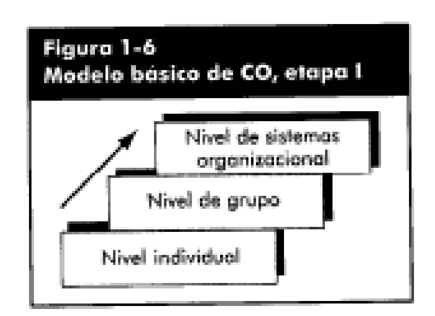


Figura 1-6
Modelo básico de CO, etapa I

productividad
Medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia.

eficacia
Logro de las metas.

eficiencia
Proporción entre el producto eficaz y el insumo requerido para alcanzarlo.

PRODUCTIVIDAD Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la **eficiencia.**

Por ejemplo, un hospital es *eficaz* cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es *eficiente* cuando lo puede hacer a un costo bajo. Si un hospital logra alcanzar la mayor producción de su personal actual mediante la reducción del número promedio de días en que un paciente esta en cama, o aumentando el número de contactos personal-paciente por día, decimos que ha ganado en eficiencia productiva. Una empresa comercial es eficaz cuando alcanza sus metas de venta o participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance estas metas en forma eficiente. Las mediciones de dicha eficiencia pueden incluir el rendimiento de la inversión, la utilidad por unidad monetaria de ventas y la producción por hora de mano de obra.

También podemos ver la productividad desde la perspectiva del empleado individual. Tomemos los casos de Miguel y Alfonso, ambos camioneros de largas distancias. Si se supone que Miguel debe llevar su camión totalmente cargado de Nueva York a su destino en Los Angeles en 75 horas o menos, será eficaz si hace el viaje de 3 000 millas dentro de ese tiempo. Pero las mediciones de productividad también deben tomar en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta. Es ahí donde entra la eficiencia. Supongamos que Miguel hizo el recorrido de Nueva York a Los Ángeles en 68 horas y promedió 7 millas por galón. En cambio, Alfonso hizo el viaje también en 68 horas, pero promedió 9 millas por galón (los camiones y las cargas son idénticas). Tanto Miguel como Alfonso fueron eficaces —lograron sus metas—; pero Alfonso fue más eficiente que Miguel porque su camión consumió menos gasolina y, por tanto, alcanzó su meta a un costo menor.

En resumen, una de las mayores preocupaciones del CO es la productividad. Deseamos conocer cuáles son los factores que influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización total.

ausentismo
Hecho de no asistir al trabajo.

AUSENTISMO Se ha calculado el costo anual del ausentismo en más de 40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mii millones de dólares para las empresas canadienses.[34] A nivel de trabajo, la ausencia diaria de un oficinista puede costarle a un empleador hasta 100 dólares en reducción de eficiencia y un incremento en la carga de trabajo del supervisor.[35] Estas cantidades indican la importancia que representa para una organización mantener bajo el ausentismo.

Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. En organizaciones que descansan sobre una tecnología de línea de ensamble, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

¿Son perjudiciales *todas* las ausencias? ¡Tal vez no! Aunque la mayor parte de ellas impacta a la organización en forma negativa, podemos pensar en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar. Por ejemplo, la fatiga o una tensión excesiva puede disminuir en forma significativa la productividad de un empleado. En trabajos en los que un empleado necesita estar alerta —los cirujanos y los pilotos de aerolíneas son ejemplos obvios—, puede ser mejor para la organización que el empleado no se presente, en lugar de que lo haga y tenga un desempeño deficiente. El costo de un accidente en estos casos podría ser prohibitivo. Incluso en trabajos administrativos, donde los errores son menos espectaculares, se puede mejorar el desempeño cuando los administradores se ausentan del trabajo en lugar de tener malas decisiones bajo tensión. Pero está claro que estos ejemplos son atípicos. En su mayor parte, podemos suponer que las organizaciones se benefician cuando se reduce el ausentismo de los empleados.

rotación
Retiro permanente voluntario o involuntario de uno persona de la organización.

ROTACIÓN Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. ¿Qué tan altos son esos costos? Un cálculo conservador seria de alrededor de 15 000 dólares por empleado.[36] La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego, todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas —los empleados marginales y submarginales—, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización.[37] Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio que abarcó a 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, encontró que 92% de ellos merecía una calificación de desempeño “satisfactorio” o mejor por parte de sus superiores.[38] Así que, cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización.

satisfacción con el trabajo
Actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO La última variable dependiente que veremos es la satisfacción con el trabajo, que en este momento definiremos, simplemente, como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. (Ampliaremos considerablemente esta definición en el capitulo 5.) A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Entonces, ¿por qué se ha convertido en una variable dependiente principal? Por dos razones: por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del CO.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida —es decir, por cosas como una mayor productividad y adquisiciones materiales— sino también por su calidad.

Aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legitimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino de que, aducen ellos, las organizaciones tengan la responsabilidad de proporcionar a los empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente remuneradores. En consecuencia, aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del CO suelen consideraría una variable dependiente importante.

La satisfacción en el trabajo es un objetivo clave en Birkenstock Footwear Sandals. Cuando los empleados quisieron que la compañía tuviera mayor conciencia ambiental, Birkenstock le permitió a un grupo de ellos posar una hora cada semana trabajando en proyectos ambientales. Esto Incluía el desarrollo de una biblioteca interna sobre temas ambientales, la compilación de una guía para recursos no tóxicos y la organización de reuniones mensuales con otras compañías para compartir ideas sobre productos y temas de conservación. Al dar a los empleados la oportunidad de participar en causas en tas que creen, Birkenstock ha creado una fuerza de trabajo leal y motivada con altas estándares en satisfacción en el trabajo y productividad, y bajos en rotación.

Las variables independientes

¿Cuáles son las principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción con el trabajo? Nuestra respuesta a esta pregunta nos lleva a las **variables independientes.** De acuerdo con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional puede comprenderse mejor cuando se le considera, en esencia, como una serie de bloques de construcción cada vez más complejos, la base o primer nivel de nuestro modelo yace en la comprensión del comportamiento individual.

variable independiente
Presunta causa de algún cambio en la variable dependiente.

VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL Se ha dicho que “los administradores, a diferencia de los padres, tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero”.[39] Cuando los individuos entran en una organización, son un poco como los automóviles usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen “poco kilometraje” —han sido tratados con cuidado y sólo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos—. Otros están “demasiado gastados”, después de experimentar numerosos caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado. Por tanto, cada uno de estos factores —características biográficas, personalidad, valores y actitudes, y habilidad— se analizan como variables independientes en los capítulos 3 y 5.

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación. Se presentan y se analizan en los capítulos 3, 4, 6 y 7.

VARIABLES A NIVEL DE GRUPO El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por si solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que el

comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso en el conocimiento del CO es el estudio del comportamiento en grupo.

El capitulo 8 establece las bases para la comprensión de la dinámica del comportamiento en grupo. Este capitulo analiza la forma en que los individuos, dentro de un grupo, se ven influidos por los patrones de comportamiento que se espera que muestren, así como por lo que el grupo considera normas aceptables de comportamiento y por el grado al que se atraen entre silos miembros del grupo. El capítulo 9 traduce nuestro conocimiento de los grupos al diseño de equipos de trabajo eficaces. Los capítulos 10 al 13 muestran cómo los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto afectan el comportamiento del grupo.

VARIABLES A NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes. Éstas se analizan en detalle en los capítulos 14 al 17.

Hacia un modelo de contingencia del CO

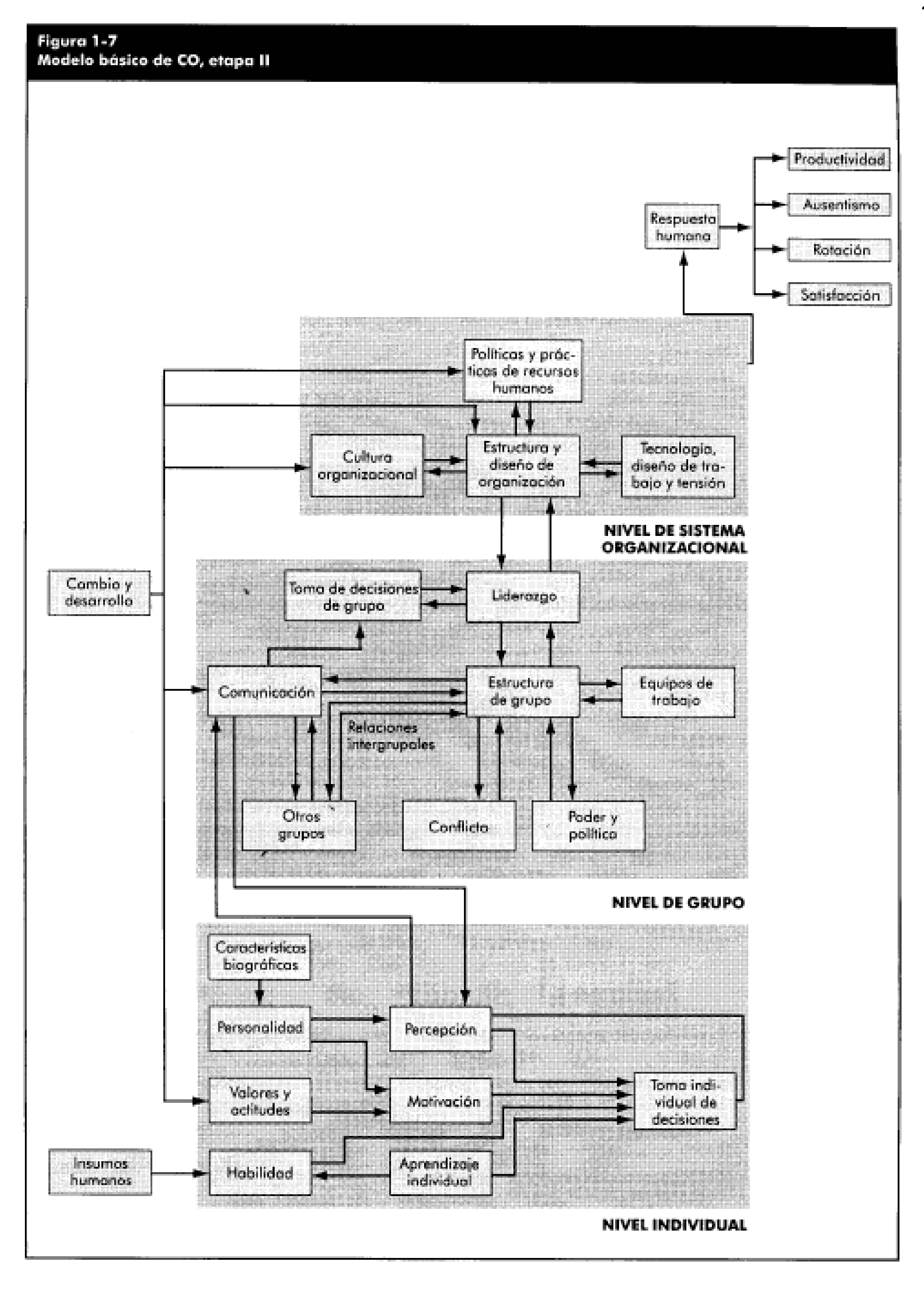
Nuestro último modelo se ilustra en la figura 1-7. Muestra las cuatro variables dependientes clave y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis, que la investigación indica que tienen diversos impactos sobre el modelo anterior. A pesar de lo complicado que es este modelo, todavía no hace justicia a la complejidad del tema que es el CO, pero debe ayudar a explicar por qué están dispuestos los capítulos de este libro en la forma en que lo están y ayudar al lector a explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

En su mayor parte, nuestro modelo no identifica explícitamente el enorme número de variables de contingencia, por la tremenda complejidad que involucraría un diagrama que las incorporara. En su lugar, en el curso de este libro introducimos variables de contingencia importantes que mejorarán los vínculos explicativos entre las variables independientes y las dependientes de nuestro modelo de CO.

Obsérvese que hemos agregado a la figura los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas de que los agentes o administradores de cambio modifiquen muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes clave. Para ser más específicos, en el capitulo 18 analizamos el proceso de cambio y las técnicas para hacer que se modifiquen las actitudes de los empleados, el mejoramiento de los procesos de comunicación, la modificación de las estructuras organizacionales y cosas semejantes.

También obsérvese que la figura 1-7 incluye vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vinculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

Figura 1-7
Modelo básico de CO, etapa II



θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Los administradores necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trato con la gente si es que han de alcanzar la eficacia en su trabajo. El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia. De manera específica, el CO se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfacción del empleado con su trabajo.

Todos formulamos determinado número de generalizaciones acerca del comportamiento de la gente. Aunque algunas de estas generalizaciones proporcionan puntos de vista válidos sobre el comportamiento humano, muchas frecuentemente son erróneas. El CO utiliza el estudio sistemático para mejorar las predicciones sobre el comportamiento que se harían utilizando solamente la intuición. Pero, puesto que las personas son diferentes, necesitamos visualizar el CO en un marco de contingencia, utilizando variables situacionales para ponderar las relaciones causa-efecto.

El comportamiento organizacional ofrece cierto número de desafíos y oportunidades para los administradores. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del empleado, mostrando a los administradores cómo facultar a su gente para que decida y actúe y cómo diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece elementos de juicio específicos para mejorar las habilidades de un administrador con la gente. El CO reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a comprender el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo y las prácticas que posiblemente se necesitarán cuando ellos se desempeñen en países diferentes. En tiempos de cambio rápido y continuo, el CO puede ayudar a los administradores a aprender a enfrentarse con un mundo de "temporalidad" y la disminución de la lealtad de los empleados. Por último, el CO puede ofrecer dirección a los administradores para la creación de un clima de trabajo saludable desde un punto de vista ético.

θ *Para repaso*

1. "El comportamiento es generalmente predecible." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explíquese.
2. Defina qué es el *comportamiento organizacional.* ¿Cómo se compara con la *administración?*
3. ¿Qué es una *organización?* ¿Es la unidad familiar una organización? Explíquese.
4. Identifique y contraste los tres papeles de la administración.
5. ¿Qué es la *ACT?* ¿Cómo está relacionada con el CO?
6. ¿En qué áreas ha contribuido la psicología al CO? ¿La sociología? ¿La psicología social? ¿La antropología? ¿Las ciencias políticas? ¿Cuáles otras disciplinas académicas pueden haber contribuido al CO?
7. "Dado que el comportamiento suele ser predecible, no hay necesidad de estudiar formalmente el CO." ¿Por qué es errónea esta declaración?
8. ¿Cuáles son los tres niveles de análisis de nuestro modelo de CO? ¿Están relacionados? De ser así, ¿cómo?
9. Si la satisfacción con el trabajo no es un comportamiento, ¿por qué se le considera una importante variable dependiente?
10. ¿Qué son la *eficacia* y la *eficiencia* y cómo se relacionan con el comportamiento organizacional?

θ *Para discusión*

1. Contraste la investigación que compara a los administradores eficaces con los administradores que tienen éxito. ¿Cuáles son las implicaciones de esta investigación para los administradores que están en la práctica?
2. "La mejor forma de analizar el CO es desde un enfoque de contingencia." Formule un argumento para apoyar esta declaración.

3. ¿Por qué cree usted que la materia del CO se puede criticar diciendo que se trata “únicamente de sentido común”, cuando uno rara vez oiría tal afirmación en un curso de física o estadística?
4. Un creciente número de administradores reconoce ahora que el conocimiento del CO puede ser más importante que cualquier otra disciplina comercial en la contribución al éxito o fracaso global de una organización. Pero pocos administradores lo decían hace 20 años. ¿Qué es lo que ha cambiado?
5. En una escala del 1 al 10 que mida la corrección y precisión de una disciplina científica en la predicción de fenómenos, la física matemática probablemente tendría un 10. ¿Dónde cree usted que estaría el CO en esta escala? ¿Por qué?

A favor

Un caso para la explicación estructural del comportamiento organizacional

Si usted realmente desea comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, necesita enfocarse en la estructura social. ¿Por qué? Como dijo un estudioso destacado, “el hecho fundamental de la vida social es precisamente que es social; que los seres humanos no viven en aislamiento, sino que se asocian con otros seres humanos” .*

Se ha dado demasiado énfasis al estudio de las características individuales de la gente. No estamos diciendo aquí que los valores, las actitudes, la personalidad y similares características personales sean inadecuados para entender el comportamiento organizacional. Más bien, nuestra posición es que se obtiene un punto de vista bastante más rico si se observan las relaciones estructuradas entre los individuos en las organizaciones y la forma en que esas relaciones limitan y permiten que ocurran determinadas acciones.

Las organizaciones vienen con una enormidad de mecanismos de control, formales e informales que, en efecto, modelan, dirigen y restringen en gran medida el comportamiento de sus miembros. Veamos unos cuantos ejemplos.

Casi todas las organizaciones tienen documentación formal que limita y modela el comportamiento, como políticas, procedimientos, reglas, descripciones de puestos e instrucciones para el trabajo. Esta documentación formal fija normas de comportamiento aceptable e inaceptable. Si usted conoce las principales políticas de una organización y tiene copia de una descripción específica de un puesto, ya tiene una enorme ventaja para predecir una gran parte del comportamiento en el trabajo de ese empleado especifico.

Casi todas las organizaciones diferencian las funciones de manera horizontal. Con esto quiero decir que se crean puestos y departamentos exclusivos. Toni es representante de ventas de H.J. Heinz, y visita los supermercados. Francisco también trabaja para Heinz, pero en una línea de ensamble donde contraía máquinas que llenan frascos con pepinillos y encurtidos. La estructura de estos puestos basta para que

yo pueda predecir que Toni tendrá mucha más autonomía que Francisco para decidir lo que va a hacer en su trabajo y cómo lo va a desarrollar.

Las organizaciones también diferencian roles en sentido vertical creando niveles de administración. Al hacerlo así, crean relaciones jefe-subordinado que restringen el comportamiento del subordinado. En nuestras vidas fuera del trabajo, no tenemos jefes que nos puedan decir qué debemos hacer, nos evalúen y hasta nos despidan. Pero la mayoría de nosotros silo tiene en el trabajo. Y recuerde, los jefes evalúan el desempeño del empleado y, por lo general, controlan la asignación de recompensas. Así que, si yo sé cuál es el comportamiento que prefiere su jefe, puedo anticipar el comportamiento que más probablemente adoptará usted.

Cuando usted se une a una organización, se espera que se adapte a las normas de comportamiento aceptable establecidas. No tienen que estar escritas estas reglas para que sean poderosas y lo controlen. Por ejemplo, una organización puede no tener un código formal sobre la forma de vestir, pero se espera que los empleados se “vistan en forma apropiada”, lo que significa adaptarse a las normas que involucran un cierto código. Merrill Lynch espera que sus corredores se vistan apropiadamente: los hombres de saco y corbata y las mujeres con un atuendo profesional similar. En esta misma línea, las normas de Microsoft enfatizan largas jornadas de trabajo —. no son raras las semanas de trabajo de 60 a 70 horas—. Los empleados comprenden estas expectativas y modifican su comportamiento para estar de acuerdo con ellas.

El punto que estamos tratando de enfatizar es que no debe olvidarse la parte *organizacional* del comportamiento organizacional. Aunque no suene muy bien, las organizaciones son instrumentos de dominio. Colocan a la gente en “cajas” de trabajo que limitan lo que pueden hacer y los individuos con los que pueden interactuar. Dependiendo del grado en que los empleados aceptan la autoridad de sus jefes y los límites que la organización impone a su papel, se convierten en consecuencia en restricciones que limitan las opciones de comportamiento de los miembros de la organización.

* PM. *BIau, Inequality and Heterogeneity* (Nueva York: Free Press, 1977), pág. 1. Algunos puntos en este argumento se basan en J. Pfeffer, “Organization Theory and Structural Perspectives on Management”. *Journal of Management* (diciembre de 1991), págs. 789-803.

En contra

Un caso para la explicación psicológica del comportamiento organizacional

El concepto de organización” es una idea artificial. Las organizaciones tienen propiedades físicas como edificios, oficinas y equipo, pero esto tiende a pasar por alto el hecho obvio de que las organizaciones en realidad no son nada, excepto un conjunto de individuos. Como tales, las acciones organizacionales son sólo las acciones combinadas de los individuos. En esta sección argumentamos que mucho del comportamiento organizacional puede verse como una colección de esfuerzos realizados por un conjunto de actores semi-independientes.

Permítaseme comenzar reconociendo que las organizaciones imponen restricciones sobre el comportamiento de los empleados. Sin embargo, a pesar de esas restricciones, todo trabajo tiene cierto grado de discrecionalidad —áreas donde no se aplican las regias, procedimientos, descripciones de puestos, lineamientos de supervisión y otras restricciones formales—. Para decirlo en forma más general, cuanto más alto se asciende en la organización, más discrecionalidad se puede ejercer. Los trabajos de niveles inferiores tienden a estar más programados que los trabajos de niveles medios; y los administradores medios tienen menos discrecionalidad que los administradores superiores. Pero todo trabajo tiene cierta autonomía. Y es esta autonomía la que permite que diferentes personas hagan diferentes cosas en el mismo puesto.

Una observación casual nos lleva a todos a la conclusión obvia de que no hay dos personas en el mismo puesto que se comporten exactamente de la misma forma. Aun en puestos muy programados, como el trabajo en la línea de ensamble de una fábrica de automóviles o el procesamiento de reclamaciones en una aseguradora, varía el comportamiento de los empleados. ¿Por qué? ¡Diferencias individuales! Los estudiantes universitarios ciertamente entienden y actúan sobre esta realidad cuando eligen sus materias. Si hay tres profesores que enseñan el curso de contabilidad 101 a la misma hora del día, la mayoría de los estudiantes interrogará a sus amigos para conocer las diferencias entre los profesores. Aunque enseñen el mismo curso que se describe en el catálogo universitario, los profesores gozan de un grado considerable de libertad respecto de la forma en que satisfarán los objetivos del curso. Los estudiantes lo saben y tratan de adquirir información precisa que íes permita seleccionar entre los tres. De manera que, a pesar de que los profesores estén enseñando el mismo curso y de que el contenido de ese curso se defina explícitamente en el programa oficial de la organización (el catálogo universitario), los estudiantes (y todos los demás) sabemos que es indudable que el comportamiento de estos tres profesores varíe entre uno y otro.

La gente realiza su trabajo en formas diferentes. Puede conducirse de manera distinta en sus interacciones con jefes y compañeros. Varia en términos de hábitos en el trabajo: la rapidez para terminar las tareas, la conciencia que tiene para efectuar trabajos de calidad, la cooperación con sus compañeros, su habilidad para manejar situaciones de tensión y cosas semejantes. Varía en su nivel de motivación y en el grado de esfuerzo que están

dispuestos a realizar en su trabajo. Varía en función de la creatividad que despliega al realizar su trabajo. Y varia en función de la importancia que le da a factores como la seguridad, el reconocimiento, los ascensos, el apoyo social, las asignaciones que representan desafíos en el trabajo y la voluntad para trabajar tiempo extra. ¿Qué explica estas variaciones? Características psicológicas individuales como valores, actitudes, percepciones, motivos y personalidades.

El resultado final es que en la búsqueda de la comprensión de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado, se tiene que reconocer la abrumadora influencia que tienen los factores psicológicos individuales.

Algunos puntos de este argumento se basan en BM. Staw, "Dressing Up Like an Organization: When Psychological Actions can Explain Organizational Action", *Journal ej Management* (diciembre de 1991), págs. 805-819.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Qué calificación tiene su comportamiento ético?*

A continuación hay 15 enunciados. Identifique la frecuencia con la que usted hace, ha hecho o haría estas cosas en el futuro como empleado de tiempo completo. Coloque la letra R, O, P o N, en las líneas que preceden a cada enunciado.

R = REGULARMENTE; O = OCASIONALMENTE; P = POCO; N = NUNCA

____ 1. Llego tarde al trabajo y se me paga por ello.
____ 2. Salgo temprano del trabajo y se me paga por ello.
____ 3. Me tomo largas pausas/almuerzos y se me paga por ello.
____ 4. Llamo para avisar que estoy enfermo y obtener permiso por un día cuando no estoy enfermo.
____ 5. Utilizo el teléfono de la compañía para hacer llamadas personales de larga distancia.
____ 6. Hago trabajos personales en horas de la compañía.
____ 7. Utilizo la copiadora de la empresa para mi uso personal.
____ 8. Mando cosas personales por correo utilizando el servicio postal de la compañía.
____ 9. Me llevo a casa artículos o mercancía de la empresa.
____ 10. Doy artículos o mercancía de la empresa a amigos, o permito que mis amigos se los lleven sin decir nada.
____ 11. Solicito reembolso por alimentos, viajes u otros gastos que realmente no consumí ni hice.
____ 12. Utilizo el automóvil de la compañía para negocios personales.
____ 13. Llevo a mi pareja a comer fuera y lo cargo en la cuenta de gastos de la empresa.
____ 14. Llevo a mi pareja a los viajes de negocios y cargo los gastos a la compañía.
____ 15. Acepto regalos de clientes/proveedores a cambio de proporcionarles negocios.

Vea en la página A-26 las calificaciones y claves.

*Fuente: R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, 2a. ed. (Homewood, II.: Irwin, 1993), pág 297

Ejercicio para trabajo en grupo

Ejercicio sobre la diversidad de la fuerza de trabajo*

Propósito Aprender acerca de las diferentes necesidades de una fuerza de trabajo diversa.
Tiempo requerido Aproximadamente 40 minutos.
Participantes y papeles Divida la clase en seis grupos de más o menos igual número de personas. Asígnese a cada grupo uno de los siguientes papeles:

Nancy tiene 28 años. Es divorciada y madre de tres niños de 3, 5 y 7 años. Es jefa del departamento. Gana $33000 anuales y recibe de su ex marido otros $3 600 anuales para la manutención de sus niños.

Ethel es una viuda de 72 años. Trabaja 25 horas a la semana para complementar su pensión de *$7* 000 anuales. Con base en su salario por hora de $750, gana $9 375 al año.

Juan es un hombre de raza negra de 34 años, nacido en Trinidad, pero ahora es residente de Estados Unidos. Está casado y es padre de dos pequeños. Juan asiste a la universidad en la noche y le falta un año para obtener su licenciatura. Su salario es de $22 000 al año. Su esposa es abogada y gana aproximadamente $40 000 anuales.

Lu es un asiaticoestadounidense minusválido de 26 años. Es soltero y tiene una maestría en educación. Está paralizado y limitado a una silla de ruedas como resultado de un accidente automovilístico. Gana $27 000 anuales.

María es soltera, mexicana, de 22 años. Nació y se crió en México, y se mudó a Estados Unidos hace apenas tres meses. El inglés de Maria necesita mejorar mucho. Gana $17 000 al año.

Miguel es blanco y está en el 2~ año de preparatoria; tiene 16 años. Trabaja 15 horas por semana después de la escuela. Gana $6.25 o, aproximadamente, $4 700 anuales.

Los miembros de cada grupo deben representar el personaje de modo que sea consistente con sus roles asignados.

Antecedentes Nuestros seis participantes trabajan para una compañía que recientemente ha instalado un programa de prestaciones flexibles. En lugar del tradicional "paquete de prestaciones que se ajusta a todos", la compañía ha asignado 25% adicional del pago anual de cada empleado para utilizarlo en prestaciones discrecionales. Esas prestaciones y su costo anual son los siguientes:

Atención médica complementaria para cada empleado:

Plan A (no deducible y paga el 90%) = $ 3 000
Plan B ($200 deducibles y paga el 80%) = $2 000
Plan C ($1 000 deducibles y paga el 70%) = $500

Atención médica complementaria para los dependientes (deducibles y porcentajes iguales a los anteriores):

Plan A = $2 000
Plan B = $1 500
Plan C = $500

Plan dental complementario = $500

Seguro de vida:

Plan A (cobertura de $25 000) = $500
Plan B (cobertura de $50 000) = $1 000
Plan C (cobertura de $100 000) = $2 000
Plan D (cobertura de $250 000) = $3 000

Plan de salud mental = $500
Ayuda legal pagada previamente = $300

Vacaciones = 2% del pago anual por cada semana, hasta seis semanas por año
Pensión a la jubilación aproximadamente igual al 50’Yo del último sueldo anual = $1 500
Semana laboral de cuatro días durante los tres meses de verano (disponible sólo para empleados de tiempo completo) = 4% del pago anual
Servicios de guardería (después de la contribución de la compañía) = $2 000 para todos los hijos de empleados
Transporte proporcionado por la empresa de ida y vuelta al trabajo = $750
Reembolso de inscripción universitaria = $1 000
Reembolso de inscripción en la clase de idiomas = $500

Tareas
1. Cada grupo tiene 15 minutos para desarrollar un paquete de prestaciones flexible que utilice 25% (¡y no más!) del sueldo de su personaje.
2. Después de terminar el paso 1, cada grupo debe nombrar a un vocero que describa a toda la clase el paquete de prestaciones que ha adoptado para su personaje.
3. Toda la clase discute entonces los resultados. ¿Cómo han influido las necesidades, preocupaciones y problemas de cada participante en su decisión? ¿Qué sugieren estos resultados para tratar de motivar una fuerza de trabajo diversa?

*Damos gracias especialmente a la profesora Penny Wright por sus sugerencias durante el desarrollo de este ejercicio.

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?

“Hace un par de años estábamos compitiendo por un contrato gubernamental”, recuerda Norman Augustine, director general ejecutivo (DGE) de Martin Marietta Corp. “La cotización más baja ganaría. Dos días antes de presentar nuestra cotización, recibimos un sobre de papel color café que contenía la cotización de nuestro competidor.” Los administradores no pensaron dos veces acerca de lo que debían hacer. Hicieron llegar la hoja de precios al gobierno de Estados Unidos e informaron a su competidor acerca de lo que había sucedido. De acuerdo con lo que la administración percibía como buenas prácticas éticas, la empresa no cambió su cotización. Y ¿cuál fue el resultado? Martin Marietta perdió el contrato, algunos de sus empleados perdieron sus trabajos y los accionistas de la empresa perdieron dinero. ¿Es posible que la administración de Martin Marietta haya sido demasiado ética?

¿Qué puede pasarle a una compañía en una industria altamente competitiva donde las prácticas rudas son la norma? Si se comporta con demasiada nobleza, ¿no podría perder en forma consistente ante sus competidores más agresivos? ¿O qué sucede con compañías que hacen fuertes inversiones para alcanzar niveles de seguridad o normas ambientales que están por encima de lo que exige la ley? ¿No disminuye eso las utilidades de la compañía?

Una escuela de pensamiento dice que el tema de la ética trata con principios, o sea, normas de lo bueno o lo malo. De manera que no es posible llegar a ser demasiado ético. ¿Cómo puede uno tener demasiados principios? Aunque las altas normas éticas pueden lesionar el desempeño de una compañía a corto plazo, una conducta apegada a ellas compensará a la larga. Compañías con grandes principios —como Johnson & Johnson, Merck, Hallmark Cards, Delta Airlines, PepsiCo— desarrollan imágenes públicas positivas que resultan en utilidades a largo plazo.

El argumento en contra dice que también puede haber demasiado de algo bueno. Por ejemplo, estudios que han procurado vincular la responsabilidad social corporativa con las utilidades han encontrado una relación en una curva. La utilidad sube conforme se pasa de compañías que exhiben poca o ninguna responsabilidad social hacia aquellas que muestran un grado moderado. Pero la utilidad disminuye para aquellas empresas que son todavía más responsables socialmente. En la misma forma en que la administración puede gastar demasiado dinero en publicidad, computadoras, o investigación y desarrollo, también puede gastar demasiado en responsabilidad social. Control Data Corp. es un ejemplo de esto. Control Data construyó fábricas en los centros de ciudades que habían sido despedazados por riñas callejeras, entre las décadas de 1960 y 1970. Contrató a hombres y mujeres de grupos minoritarios con poca educación formal y poco calificados, y les permitió que ascendieran a los diferentes rangos y llegaran a administradores. Pero la furiosa embestida de la competencia japonesa, a mediados de los ochenta, produjo enormes pérdidas. Algunos dicen

que la administración de Control Data dedicó demasiado tiempo, energía y recursos de la compañía para hacer el bien. Y su negocio tradicional sufrió las consecuencias.

¿Qué piensa usted? ¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?

Fuente: Basado en A.W. Singer, "Can a Company Be Too Fihical?" Acreas *the Board* (abril de 1993), págs. 17-22.

CASO PRÁCTICO

Rosenbluth International Travel, Inc.

Rosenbluth International Travel, Inc., no es una agencia de viajes típica. Antes que nada, es enorme. Emplea a 3 000 personas en 582 oficinas en Estados Unidos, Inglaterra y Asia. Probablemente usted nunca haya oído de ella porque 96% de sus operaciones provienen de unos 1 500 clientes corporativos como DuPont, Merck, Chevron, Eastman Kodak, Scott Paper y General Electric. La compañía ha tenido un crecimiento explosivo: a fines de los años setenta, era una agencia de viajes local en Filadelfia, con ventas de 20 millones de dólares. Las ventas en 1992 alcanzaron los 1 500 millones de dólares. ¿Qué explica el éxito de la compañía? Su presidente y director general ejecutivo, Hal F. Rosenbluth, dice que se debe al compromiso de la compañía con el servicio, lo que se ha alcanzado anteponiendo sus empleados a sus clientes. Si, usted leyó bien. ¿Cuándo fue la última vez que usted supo de una compañía que pusiera a su personal delante del cliente? De acuerdo con Rosenbluth, "cuando una persona está preocupada por obstáculos típicos en el sitio de trabajo, como temor, frustración y burocracia, no puede enfocarse en el cliente. Debe preocuparse por ella misma. Sólo cuando sabe lo que se siente ser el primero ante los ojos de su patrón puede impartir el mismo sentimiento a los clientes".

Servir el té a los nuevos empleados es una forma en que Hal Rosenbluth, director general ejecutivo de Rosenblutb lnternatlonal demuestra su compromiso de poner al empleado antes que al cliente.

Rosenbiuth cree que tiene la responsabilidad de hacer del trabajo una experiencia agradable y feliz, así que tiene cosas como el *Happiness Barometer Group (Grupo barómetro de la felicidad).* Este está compuesto por 18 empleados seleccionados aleatoriamente de diversas oficinas, que proporcionan retroalimentación sobre la forma en que se siente la gente con su trabajo. Asimismo, se envían encuestas a todos los empleados dos veces al año para medir su grado de satisfacción con su trabajo. Se suman los resultados de estas encuestas y se comparten con todos en la compañía. De acuerdo con Rosenbiuth, el negocio de viajes está lleno de tensiones:

"Es como ser controlador de tráfico aéreo; una llamada inmediatamente después de otra". Como resultado, la rotación en la industria tiende a ser alta; en ocasiones, hasta 45 o 50% anual. Sin embargo, la rotación en Rosenbluth es sólo de un 60/o. Sus programas de contratación y capacitación ayudan a explicar por qué.

Los candidatos a los trabajos son filtrados cuidadosamente para encontrar a personas que puedan ajustarse a la agencia. Rosenbiuth desea jugadores de equipo y gente con una actitud positiva. De acuerdo con Rosenbiuth, "las compañías pueden comprar las mismas máquinas y herramientas. Es la gente quien las aplica en forma creativa. En última instancia, la gente es la única ventaja competitiva verdadera que puede tener una compañía, así que es crucial encontrar a la gente correcta..... Buscamos gente agradable; todo lo demás se puede enseñar. Usted no le puede decir a alguien: 'Es jueves, empiece a preocuparse'. En nuestro proceso de selección, dejamos que la amabilidad, la compasión y el entusiasmo tengan mayor peso que años de experiencia, historia salarial y otras cuestiones que se incluyen en un curriculum tradicional". Los candidatos a nivel de ingreso se someten a una entrevista de tres o cuatro horas. Para los niveles superiores, Rosenbluth personalmente llega a conocer a cada solicitante. Por ejemplo, él y su esposa invitaron a un candidato a ejecutivo de ventas y a su esposa a pasar unas vacaciones juntos. "Al tercer día de nuestras vacaciones, las cosas empiezan a surgir."

Una vez contratado, el nuevo empleado se aclimata rápidamente a nuestro ambiente. En lugar de llenar formas el primer día, representa un papel en escenas cuyo significado es el de transmitir la idea de que Rosenbluth quiere que su gente ría y se divierta. Pero estas escenas también son experiencias de aprendizaje. Por ejemplo, se puede pedir a los nuevos empleados que escenifiquen una experiencia que hayan tenido con un servicio negativo. Luego se analiza la experiencia para aprender cómo podría cambiarse el episodio en una escena que represente un servicio excelente. Los nuevos empleados pasan de dos a ocho semanas de capacitación, en parte para permitir que los administradores evalúen si se ajustarán al ambiente de Rosenbluth enfocado a equipos de mucha energía. A la gente que necesita sobre-

salir de manera individual no se le contrata.

Una de las cualidades más inusitadas de Rosenbluth es que el empleado cuenta más que el cliente. En raras ocasiones ha ido al extremo de ayudar a un cliente corporativo a encontrar otra agencia de viajes. Él hace la observación de que generalmente se trata de empresas que maltratan a su propia gente, de modo que ésta maltrata a los empleados de Rosenbluth por teléfono. "Creo que es terrible pedirle a uno (de nuestros empleados) que hable con alguien que es grosero con él cada 15 minutos."

Fuente: Basado en "Many Happy Returns", ¡Nc., (octubre de 1990), págs. 31-44; "First Impressions", *INC.*, (diciembre de 1991), pág. 157; "A People-First Philosophy in Action", *At* Werk (enero-febrero de 1993), págs. 13-14; y R. Levering y M. Moskowitz, "Ihe Ten Besí Companies lo Work for lo America", *Business and Society Review* (primavera de 1993), págs. 35-36.

Preguntas

1. ¿Le gustaría a usted trabajar para Rosenbluth International Travel? ¿Por qué si o por qué no?
2. Si el enfoque de Rosenbluth para manejar a la gente es tan eficaz, ¿por que tantas organizaciones se esfuerzan por crear un clima serio de trabajo?
3. ¿Cree usted que los trabajadores felices son más productivos?

TEMA DE ACTUALIDAD

El lugar de trabajo de los años noventa

Un número cada vez mayor de estadounidenses tienen la opinión sobre sí mismos de que trabajan más de lo debido, están mal pagados y simplemente fastidiados con la forma en que sus patrones los tratan. Tienen que trabajar más horas por menos sueldo. Y la seguridad del puesto de la que gozaban hace apenas 10 o 15 años parece como un recuerdo lejano. El lugar del trabajo que solía ser el de "una gran familia feliz" ahora es el escenario de trabajadores fatigados por la tensión y que temen perder su empleo. Como una ilustración al caso, IBM, que tenía una política de no despedir a nadie, a fines de los ochenta ha descartado esa política y ha despedido a cientos de miles de empleados.

A fin de disminuir costos y mejorar la productividad, la mayoría de las principales corporaciones ha instituido despidos masivos en una magnitud que no se había visto desde la gran depresión de 1930. Uno de cada cinco empleados teme hoy perder su trabajo. Para mejorar la competitividad, las empresas piden a aquellos empleados que sobreviven a los despidos que trabajen más horas y, frecuentemente, con menos sueldo del que tenían antes. El resultado es una fuerza de trabajo cansada y agotada. Una encuesta reciente de trabajadores encontró que el 80% de los que fueron encuestados decían que sus patrones les exigían que trabajaran "muy duro"; el 65% que tenían que trabajar "muy de prisa"; y un 42% se quejaban de que quedaban "agotados" al final del día laboral.

Por si fuera poco, es cada vez más frecuente que los patrones reemplacen a los trabajadores despedidos por empleados de medio tiempo, porque estos últimos dan a la administración mayor flexibilidad y, a menudo, cuestan mucho menos. Hoy en día, uno de cada cuatro trabajadores es temporal.

Los despidos, las presiones para lograr mayor productividad y el reemplazo de trabajadores permanentes con personal temporal están socavando la lealtad de los empleados. Por ejemplo, sólo uno de cuatro empleados dice hoy que está comprometido con su organización. Puesto que los patrones han demostrado con sus acciones que los empleados son desechables, los empleados están respondiendo con una acusada disminución de la lealtad para con sus patrones.

El nuevo clima en el lugar de trabajo es altamente amenazador para la gente. Cuando se les pregunta a los empleados qué es importante para ellos, factores como un mejor ambiente de trabajo, trabajos flexibles y comprensión de sus jefes están cerca de los primeros lugares de la lista. Pero son exactamente estos factores los que se están socavando en muchas organizaciones a medida que la administración trata de incrementar la productividad.

Preguntas

1. Compare el ambiente competitivo que enfrentaron las principales corporaciones en los años sesenta con el ambiente en los noventa.

2. Contraste la forma en que estos cambios en el ambiente están afectando a los empleados.
3. ¿Pueden las grandes compañías ser competitivas y, al mismo tiempo, crear un lugar de trabajo que proporcione seguridad a los empleados? ¿Y crear profunda lealtad del empleado?

Fuente: "American Workers Trying lo Survive in the '905", *Nightline (6* de septiembre de 1993).

θ *Referencias bibliográficas*

BRIEF, A. P, and J. M. DUKERICH Theory in Organizational Behavior: Can It Be Useful?" in L.L. Cummings and BM. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 327—52.

COMES, J.F., J. JARRAT, and J.B. MAHAFFIE, *Future Work* (San Francisco: Jossey—Bass, 1990).

MARTOCCHIO, J.J., "The Financial Cost of Absence Decisions," *Journal of Management* (March 1992), pp. 133—52.

O'REILLY, CA., III, "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going," in MR. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* Vol. 42 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1991), pp. 427—58.

PETERS, T., *Liberation Management* (New York: Knopf, 1992).

PETTIT, J.D., IR., B.C. VAUGHT, and R.L. TREWATHA, "Interpersonal Skill Training: A Prerequisite for Success," *Business* (April—June 1990), PP. 8—14.

PFEFFER, J., *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

PIPER, T.R., MC. GENTILE, and 5.D. PARKS, *Can Ethics Be Taught?* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

PRITCHARD, R.D., "Organizational Productivity," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 443—71.

SIMS, R.R., "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations," *Journal of Business Ethics,* (July 1992), pp. 505—13.

θ *Notas*

1 D. Milbank, "Managers Are Sent to 'Charm Schools' to Discover How to Polish Up Their Acts," *Wall Street Journal* (**De**cember 14, 1990), p. B1.
2 S. Sherman, "Are You as Good as the Best in the World?" *Fortune* (December 13, 1993), p. 96.
3 M. Rothman, "Into the Black," *INC.* (January 1993), p. 59.
4 C. Hymowitz, "Five Main Reasons Why Managers Fail," *Wall Street Journal* (May 2, 1988), p. 25.
5 Milbank, "Managers Are Sent to 'Charm Schools' to Discover How to Polish Up Their Acts."
6 SA. Waddock, "Educating Tomorrow's Managers," *Journal of Management Education* (February 1991), pp. 69—96; and K.F. Kane, "MBAs: A Recruiter's-Eye View," *Business Horizons* (January-February 1993), pp. 65—71.
7 H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
8 H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).

9 R.L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* (September-October 1974), PP. 90—102.

10 F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers," *Academy of Management Executive* (May 1988), PP. 127—32; and F. Luthans, R.M. Hodgeits, and S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

11 See, for instance, J. E. Garcia and K.S. Keleman, "What Is Organizational Behavior Anyhow?" paper presented at the Organizational Behavior Teaching Conference, Columbia, MO, June 1989.

12 See, for instance, A. Kohn, "You Know What They Say.. *Psychology Toda*y (April 1988), PP. 36—41

13 E.E. Lawler III and J.C. Rhode, *Information and Control in Organizations* (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976), p. 22.

14 R. Weinberg and W. Nord, "Coping with 'It's Alí Common Sense,"' *Exchange*, Vol. VII, No. 2 (1982), PP. 29—33; R.P. Vecchio, "Sorne Popular (But Misguided) Criticisms of the Organizational Sciences," *Organizational Behavior Teaching Review*, Vol. 10, No. 1 (1986—87), PP. 28—34; and M.L. Lynn, "Organizational Behavior and Common Sense: Philosophical Implications for Teaching and Thinking," paper presented at the l4th Annual Organizational Behavior Teaching Conference, Waltham, MA, May 1987.

15 J.S. McClenahen, "The Edge of *Light*," *Industry Week* (January 3, 1994), p. 11.

16 See, for instance, M. Sashkin and K.J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (Sao Francisco: Berrett-Koehler, 1993).

17 M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business,1993).

18 See, for instance, R.R. Thomas, Jr., "From Affirmative Action to Affirming Diversity," *Harvard Business Review* (March April 1990), PP. 107—17; B. Mandrell and 5. Kohler-Gray, "Management Development That Values Diversity," *Personnel* (March 1990), PP. 41—47; 1. Dreyfuss, "Get Ready for the New Work Force," *Fortune* (April 23, 1990), PP. 165—81; and 1. Wielawski, "Diversity Makes Both Dollars and Sense," *Los Angeles Times* (May 16, 1994), p. 11-3.

19 See 5. Pedigo, "Diversity lo the Workforce: Riding the Tide of Change," *The Wyatt Communicator* (Winter 1991), pp. 4—11.

20 Dreyfuss, "Get Ready for the New Work Force," p. 168.

21 See, for instance, P. L. McLeod and S.A. Lobel, "The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups," paper presented at the Annual Academy of Management Conference, Las Vegas, August 1992.

22 B. Dumaine, "The New Non-Manager Managers," *Fortune* (February 22, 1993), pp. 80—84.

23 J. Weber, "No Bosses. And Even 'Leaders' Can't Give Orders," *Business Week* (December 10, 1990), pp. 196-97.

24 M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative," *Organizational Dynamics* (Spring 1984), pp. 5—22.

25 J. Hillkirk, "Self-Directed Work Teams Give TI Lift," *USA Today* (December 20, 1993), p. 8B.

26 M. Kaeter, "The Age of the Specialized Generalist," *Training* (December 1993), PP. 48—53; and N. Templin, "Auto Plants, Hiring Again, Are Demanding Higher-Skilled Labor," *Wall Street Journal* (March 11, 1994), p. Al.

27 See, for example, C. Ansherry, "Workers Are Forced to Take More Jobs with Few Benetits," *Wall Street Journal* (March 11, 1993), p. Al; D. Lamb, "Portrait of the Recession: Disposable Workers, Jobs," *Los Angeles Times* (May 15, 1993), p. 1; M. Catabresi, J. Van Tassel, M. Riley, and J.R. Szczesny, "Jobs in an Age *of* Insecurity," *Time* (November 22, 1993), PP. 32—39; and B. Geber, "The Flexible Work Force," *Training* (December 1993), Pp. 23—30.

28 See B.S. Moskal, "Company Loyalty Dies, A Victim of Neglect," *Industry Week* (March 1, 1993), Pp. 11—12; and F.F. Reichheld, "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review* (March-April 1993), pp. 64—73.

29 Cited in B.S. Moskal, "Company Loyalty Dies."

30 K. Davis and WC. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics,* Sth ed. (New York: McGraw-Hill, 1984), p. 76.

31 R.R. Sims, "The Challenge ot Ethical Behavior in Organizations," *Journal of Business Ethics* (July 1992), PP. 505—13.

32 See, for example, M.J. Driver, "Cognitive Psychology: An Interactionist View"; R.H. Hall,

"Organizational Behavior: A Sociological Perspective"; and C. Hardy, "The Contribution of Political Science to Organizational Behavior," all in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 62—108.

33 D. Tjosvold, "Controversy for Learning Organizational Behavior," *Organizational Behavior Teaching Review*, Vol. XI, No. 3 (1986—87), pp. 51—59; and L.F. Moore, D.C. Limerick, and P.J. Frost, "Debating the Issue: Increasing Understanding of the 'Close Calls' in Organizational Decision Making," *Organizational Behavior Teaching Review,* Vol. XIV, No. 1 (1989—90), pp. 37—43.

34 SR. Rhodes and R.M. Steers, *Managing Employee Absenteeism* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1990).

35 Cited lo "Expensive Absenteeism," *Wall Street Journal* (July 29, 1986), p. 1.

36 M. Mercer, "Turnover: Reducing the Costs," *Personnel* (December 1988), PP. 36—42; and R. Darmon, "Identifying Sources ot Turnover Cost," *Journal of Marketing* (April 1990), PP. 46—56.

37 See, for example, DR. Dalton and W.D. Todor, "Functional Turnover: An Empirical Assessment," *Journal of Applied Psychology* (December 1981), pp. 716—21; and G.M. McEvoy and W.F. Cascio, "Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship Between Performance and Turnover," *Academy of Management Journal* (December 1987), pp. 744—62.

38 Cited in "You Often Lose the Ones You Love," *Industry Week* (November 21, 1988), p. 5.

39 H.J. Leavitt, *Managerial Psychology,* rey. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1964), p. 3

CAPÍTULO **2**

La Coca-Cola Company opera en 196 países y obtiene mas de 80% de sus utilidades en ventas fuera de Estados Unidos. Desde un punto de vista global, la compañía tiene 45% del mercado mundial de refrescos con gas carbonatado.

RESPUESTA A LA DIVERSIDAD GLOBAL *Y* CULTURAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Omnipresencia de la diversidad
Bienvenido a la aldea global
Para enfrentar el desafío internacional
La pregunta pertinente: ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales?
Evaluación de las diferencias entre países
La realidad del choque cultural
Dentro de la organización: El desafío de la diversidad de la fuerza de trabajo
El manejo de la diversidad en las organizaciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. **Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:**
2. **Definir qué es una corporación multinacional.**
3. **Describir los efectos de los acuerdos cooperativos regionales en la administración de empresas**
4. **globales.**
5. **Contrastar el localismo y el etnocentrismo.**
6. **Listar las seis dimensiones básicas según las cuales la cultura varía en el marco Kluckhohn y Strodtbeck.**
7. **Describir las cuatro dimensiones culturales de Hofsted..**

8. **Caracterizar a Estados Unidos según las dimensiones de Hofstede.**
9. **Contrastar la acción afirmativa con el movimiento de la diversidad de la fuerza de trabajo.**
10. **Listar las características comunes en un programa amplio de diversidad de la fuerza de trabajo.**

La administración japonesa y la estadounidense
son iguales en el 95% de sus aspectos,
y se diferencian en todos los aspectos importantes.
S. HONDA

Los franceses son diferentes de los británicos. Los árabes no son iguales a los alemanes. Los australianos son distintos de los israelíes. Los taiwaneses son diferentes de los estadounidenses. En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración.

Tómese el caso de las operaciones de Wal-Mart en el mercado canadiense.[1] A primera vista, es tentador tratar a todos los norteamericanos de la misma manera. Después de todo, la mayoría de los canadienses viven a no más de unos 300 km de la frontera con Estados unidos. Los dos países comparten un idioma común y son los más grandes socios comerciales. Sin embargo, Wal-Mart está aprendiendo que los canadienses no *son* exactamente como sus contrapartes estadounidenses.

Wal-Mart se enorgullece de su espíritu de equipo y de ser como una familia. Por ejemplo, sus empleados saben que todas las mañanas comienzan con la misma rutina: los administradores dirigen a sus tropas a cantar una animada versión de "The StarSpangled Banner" (himno nacional de Estados Unidos), seguido de una porra al nombre de la compañía ('Dame una W, dame una A, dame una L   vociferan que el cliente es número 1, y gritan el número de su tienda. Esto es parte de un proceso llamado "Wal-Martización', en el que los empleados adquieren de manera entusiasta la filosofía corporativa que mezcla el espíritu de equipo, la autoestima y la persecución incansable de ventas más altas.

Desafortunadamente, los canadienses no comparten la extroversión estadounidense ni su actitud de optimismo positivo. La administración estadounidense de Wal-Mart aprendió esto de primera mano cuando compró 122 tiendas Woolco en Canadá y comenzó a convertirlas en Wal-Marts. La administración pensó que todo lo que tenía que hacer para lograr una versión canadiense del ritual matutino era cambiar el himno nacional y que los empleados estarían listos para despegar. Sorpresa! Los ejecutivos de Wal-Mart se encontraron de frente con una cultura nacional en la que se considera extravagante que los altos ejecutivos hagan proselitismo en favor de valores y visiones determinadas. Y las expresiones abiertas de entusiasmo avergüenzan a la gente. Por ejemplo, los nuevos empleados de Wal-Mart en Calgary rehusaron cantar el himno nacional de Canadá en la reunión matutina y se mostraron renuentes a participar en la porra a la compañía. La administración de Wal-Mart está aprendiendo, con unos cuantos errores humillantes en el camino, que las prácticas estadounidenses no se transfieren de manera automática a otras culturas.

El ejemplo de Wal-Mart ilustra la necesidad de que los administradores ajusten sus estilos y prácticas para reflejar las diferencias nacionales. Más adelante en este capítulo proporcionamos un marco de referencia para evaluar estas diferencias culturales y mostrar qué cambios, si es que se requiere de alguno, podría necesitar el lector cuando esté desempeñándose en un país que no sea el suyo.

θ *Omnipresencia de la diversidad*

Este capitulo analiza las diferencias desde dos niveles. Primero, construimos sobre el tema de que la gente de cada país tiene características comunes que la diferencian de la gente de otros países. Éste es el nivel internacional de análisis. Después estudiaremos la importancia de las diferencias dentro de cualquier país determinado. A esto lo llamaremos diversidad intranacional.

Diversidad internacional

La expresión "donde fueres, haz lo que vieres" capta la esencia de por qué es importante comprender la diversidad internacional. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto y pueden ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con gente de otros países, serán más eficaces que aquellos que suponen que "toda la gente es igual".

Los administradores que conocen las diferencias nacionales comprenderán las prácticas apropiadas en un país especifico. Por ejemplo, saben que los británicos protegen su privacidad, de manera que evitarán formularles preguntas personales. En contraste, las preguntas personales son aceptables en Grecia, donde constituyen un signo de interés. En Dinamarca, utilizarán títulos profesionales cuando se dirijan a la gente; pero lo evitarán en Grecia, donde tal formalidad se ve con desagrado. En Japón, todas las transacciones de negocios comienzan con el intercambio formal de tarjetas de presentación, pero los administradores con experiencia saben que no cabría esperar esta práctica en Italia; los italianos no suelen utilizar dichas tarjetas. En tanto que agosto es un mes como cualquier otro en la mayor parte de los países, los administradores deben saber que no es un mes apropiado para realizar negocios en Francia; los franceses se van de vacaciones en masa durante ese mes. Y mientras los ingleses son puntillosos respecto de la puntualidad y la rapidez, los administradores que comprenden las diferencias nacionales no se sorprenderán si un español llega 20 o 30 minutos tarde a un compromiso. La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispánica.[2]

Desafortunadamente, es mucho más fácil decir "donde fueres, haz lo que vieres" que saber exactamente qué es lo que hay que hacer. En otras palabras, uno puede saber que los griegos, daneses y españoles son diferentes de uno, pero ¿se puede identificar correctamente qué es lo que los hace diferentes? Comprender las características comunes de la gente *dentro* de un país dado es importante si se desea tener éxito en el desempeño dentro de una economía global.

Diversidad intranacional

La diversidad intranacional es sinónimo del término *diversidad de la fuerza de trabajo* que presentamos en el capitulo 1. Dentro de muchos países —y esto incluye Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica y la mayor parte de Europa occidental— la fuerza de trabajo se está volviendo cada vez más diversa. Por ejemplo, en Estados Unidos, aproximadamente 45% de las adiciones netas a la fuerza de trabajo en la década de 1990 estará formado por personas que no son de raza blanca (principalmente de países asiáticos y latinos), y casi dos terceras partes serán mujeres.[3] De manera similar, un creciente número de empleados serán discapacitados, homosexuales o bisexuales, de más de 55 años, o solteros. El estereotipo de los años cincuenta de una familia caucásica, donde papá iba al trabajo y mamá se quedaba en casa y cuidaba de los hijos, se ha convertido en la verdadera minoría.

Muy pocas generalizaciones se ajustan a los trabajadores de hoy en día. Éstos vienen en todas las formas, tamaños y categorías. Más adelante, en este capítulo, mostraremos que los administradores eficaces están aprendiendo la importancia de modificar las prácticas organizacionales para manejar mejor la diversidad.

θ *Bienvenido a la aldea global*

Distintos observadores respetables de los asuntos mundiales han planteado durante más de un decenio que nuestro mundo se ha convertido en una aldea global. La capacidad del transporte y las comunicaciones —por ejemplo, los jets supersónicos, la telefonía internacional, las redes de computación y la transmisión de noticias a todo el mundo vía satélite— han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o viajar a ellos, de lo que era para nuestros antepasados de cien años atrás, cuando hacían lo mismo con sus amigos de un pueblo cercano. La distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios. Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del "país de origen" de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil. Por ejemplo, supuestamente Honda es una empresa japonesa, pero fabrica sus Accords en Ohio. Ford, que tiene sus oficinas centrales en Detroit, construye sus Mercury Tracers en México. Empresas "totalmente estadounidenses" como IBM, Mobil, Citi corp. Motorola, Gillette y Coca-Cola obtienen más de la mitad de sus ingresos en operaciones fuera de Estados Unidos; otras empresas "totalmente estadounidenses" como CBS Records, General Tire y Pillsbury son en realidad de propiedad extranjera.

> • La distancia y las fronteras nacionales están desapareciendo rápidamente como barreras principales para las transacciones comerciales.



Figura 2-1
Fuente: De *The Walt Street* Journal, 5 de septiembre de 1990. Con autorización, Cartoon Features Syndicate.

La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países.

Corporaciones multinacionales

La mayor parte de las empresas actualmente enumeradas en Fortune 500 son corporaciones multinacionales, es decir, compañías que tienen operaciones importantes en dos o más países al mismo tiempo.

Aun cuando los negocios internacionales han estado presentes durante siglos, las multinacionales son un fenómeno relativamente reciente. Son un resultado natural de la economía global. Las multinacionales utilizan sus operaciones en todo el mundo para desarrollar estrategias globales. En lugar de confinarse a sus fronteras domésticas, buscan en el mundo para encontrar ventajas competitivas. ¿El resultado? La manufactura, el ensamble, las ventas y otras funciones se están ubicando estratégicamente para darle ventajas a las empresas en el mercado. Una fotocopiadora, por ejemplo, puede estar diseñada en Toronto, su microchip fabricado en Taiwán, la caja física en Japón, ensamblada en Corea del Sur y puesta a la venta en los almacenes de Melbourne, Londres y Los Angeles.

¿Qué tan grandes son las multinacionales? En una lista en la que las naciones están clasificadas por su producto nacional bruto (PNB) y las empresas industriales por ventas totales, 37 de los primeros 100 nombres son corporaciones industriales.[4] El caso lo ilustran las ventas de Exxon, que rebasan el PNB de países como Indonesia, Nigeria, Argentina y Dinamarca.

corporaciones multinacionales
Compañías que mantienen operaciones importantes en dos o más países simultáneamente.

Los administradores de multinacionales enfrentan una muy amplia gama de desafíos. Enfrentan diferentes sistemas políticos, leyes y costumbres. Pero estas diferencias originan tanto problemas como oportunidades. Evidentemente es más difícil manejar una operación que se extiende a lo largo de 20 000 km y cuyo personal habla cinco diferentes idiomas, que una operación ubicada bajo un solo techo donde se habla el mismo idioma. Además, las diferencias crean oportunidades, y eso ha sido la principal motivación para que las corporaciones amplíen sus operaciones a nivel mundial.

Una red global de computación proporciona a Texas instruments una ventaja competitiva para llevar velozmente productos nuevos al mercado. Una unidad de la compañía llamada Tiris (Texas instruments Registration and Identification System, Sistema de Registro e Identificación de Texas Instruments) fabrica transponders,

diminutos dispositivas tipo James Bond para las comunicaciones, con propósitos de seguridad e identificación. Tiris se administra desde Bedford, Inglaterra; desarrolla el diseño de productos en los Países Bajos y Alemania; y fabrica y ensambla productos en Japón y Malasia. Los empleados de todos estos lugares se envían textos, diagramas y diseños unos a otros utilizando la red de computación de TI, dando a Tiris una ventaja de 18 a 24 meses sobre sus competidores. Aquí se muestra a obreros de la línea, de ensamble en Kuala Lumpur, Malasia, que sostienen rollos de transponders.

Acuerdos de cooperación regional

Las fronteras nacionales también se están diluyendo con los acuerdos de cooperación regional. Hasta ahora, los más notables son la Unión Europea, que integra a 15 países de Europa Occidental, y el TLC, que reduce las barreras comerciales entre Estados Unidos, México y Canadá. La reunificación de Alemania y la caída del comunismo también parecen fijar el escenario para que se establezcan acuerdos de cooperación entre los países de Europa del Este.

LA UNIÓN EUROPEA El año 1993 marcó la creación de los Estados Unidos de Europa. Hay 335 millones de personas en las 15 naciones que integran la Unión Europea —Francia, Dinamarca, Bélgica, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Reino Unido, Austria, Finlandia, Suecia y Alemania—. Antes de 1993, estos países tenían individualmente controles, aranceles y subsidios fronterizos, políticas nacionalistas e industrias protegidas. Ahora constituyen un solo mercado. Se eliminaron las barreras a viajes, empleos, inversiones y comercio. En su lugar, hay un libre flujo de dinero, mano de obra, bienes y servicios. Un chofer que conduce un camión de carga desde Amsterdam hasta Lisboa, ahora puede cruzar cuatro fronteras y cinco países simplemente mostrando una hoja de papel. En 1992 el mismo chofer necesitaba un kilogramo de documentos.

Unión Europea
Mercado común integrado por quince naciones: Francia, Dinamarca, Bélgica, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Reino Unido, Austria, Finlandia, Suecia y Alemania.

La motivación primaria para que se unieran estas 15 naciones era el deseo de fortalecer su posición contra el poderío industrial de Estados Unidos y Japón. Como países separados con barreras entre sí, sus industrias eran incapaces de desarrollar las economías de escala que disfrutan Estados Unidos y Japón. Sin embargo, la nueva Unión Europea permite que las empresas europeas se hallen en un solo mercado que es más grande que los mercados domésticos de Estados Unidos o Japón. Esta reducción en las barreras al comercio también estimula a las compañías europeas no occidentales para invertir en estos países y aprovechar las ventajas de nuevas oportunidades. Por último, las multinacionales europeas tienen más fuerza para atacar los mercados estadounidense, japonés y otros mercados mundiales.

El TLC Estados Unidos y Canadá establecieron un acuerdo de libre comercio a principios de los noventa. Este acuerdo abolió paulatinamente los aranceles sobre la mayor parte de los artículos que se comercian entre los dos países. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), que entró en vigor el 1 de enero de 1994, incluyó a México para crear el mercado comercial más grande y rico del mundo, con aproximadamente 370 millones de personas y un intercambio anual de bienes y servicios con un valor de 6.5 billones de dólares.[5]

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)
Tratado que elimina los aranceles sobre la mayor parte de las mercancías que se comercian entre Estados Unidos, Canadá y México.

Con anterioridad al TLC, los aranceles mexicanos promediaban alrededor de 250% de los aranceles de Estados Unidos. Esto restringía las exportaciones estadounidenses a México. El TLC eliminó de inmediato los aranceles sobre más de la mitad de los aproximadamente 9 000 artículos que se comercian entre estos dos países, y estableció las bases para la eliminación paulatina de los otros aranceles en lapsos diversos de hasta 15 años.

El TLC subraya la interdependencia económica de Estados Unidos, México y Canadá. Aunque los tres países tienen sistemas políticos e historias culturales separadas, su proximidad geográfica estimuló una sociedad económica que compitiera mejor en el mercado global.

LA NUEVA EUROPA ORIENTAL La Guerra Fría ha terminado, el comunismo está desapareciendo rápidamente, y el capitalismo se está expandiendo por todo el mundo. Durante los últimos años, Alemania se ha reunificado, países como Polonia y Rumania han adoptado gobiernos democráticos y la antigua Unión Soviética se ha convertido en un conjunto de estados independientes que procuran implantar reformas con base en el mercado.

El TLC está dando un gran impulso a los exportadores estadounidenses de equipos de telecomunicaciones. AT&T está exportando a México 150 millones de dólares de cable de fibra óptica, que se fabrica en esta planta de Atlanta, Georgia. Más de 8 300 millas de cable de fibra óptica de AT&T y equipo de interruptores servirán para conectar 54 ciudades y pueblos mexicanos. El TLC también está ayudando a AT&T a competir en México, donde las subsidiarias mexicanas de Ericsson, de Suecia, y Alcatel, de Francia, habían tenido un mercado cautivo.

En términos del ambiente global cambiante, la expansión del capitalismo hace que el mundo sea más pequeño. Los negocios tienen nuevos mercados que conquistar. Además, los trabajadores bien capacitados y confiables de países como Hungría, la República Checa y Eslovaquia proporcionan una rica fuente de mano de obra de bajo costo. La implantación de mercados libres en la Europa Oriental refuerza todavía más la creciente interdependencia entre los países del mundo y el potencial para que los bienes, la mano de obra y el capital se puedan desplegar con facilidad a través de las fronteras nacionales.

¿QUÉ SIGUE? ¿UN BLOQUE DE LA CUENCA DEL PACÍFICO? Con la culminación de un mercado común europeo y una zona norteamericana de libre comercio, ¿puede estar lejano un bloque de comercio de la cuenca del Pacífico?

En este momento, no es más que una simple especulación. Pero la creación de un bloque de la cuenca del Pacífico —que podría incluir países como Japón, China, Australia, Taiwán, Tailandia y Corea del Sur— convertiría a ésta en una región con más confianza en sí misma y mejor capacitada para proporcionar tanto materias primas como mercados dentro de la zona. Además, una cuenca del Pacífico unificada tendría mayor peso en el comercio con América del Norte y Europa.

θ *Para enfrentar el desafío internacional*

Una economía global presenta a los administradores desafíos que nunca antes habían tenido que confrontar, cuando sus operaciones estaban limitadas por las fronteras nacionales. Enfrentan sistemas legales y políticos diferentes. Tienen frente a sí distintos climas económicos y diversas políticas impositivas. Pero también tienen que tratar con diversas culturas nacionales —valores y prácticas primordiales que caracterizan a países específicos—, muchas de las cuales no se parecen en absoluto a aquellas a las que han estado acostumbrados a tratar durante toda su vida.

Si éste fuera un libro de texto sobre economía, diseccionaríamos cuidadosamente las implicaciones económicas de una economía global para los administradores. Pero este libro se ocupa del comportamiento organizacional y la comprensión de la gente en el trabajo. En consecuencia, veamos las razones por las que los administradores, especialmente aquellos que han nacido y se han criado en Estados Unidos, con frecuencia encuentran tan difícil manejar a la gente en países extranjeros.

cultura nacional
Valores y prácticas primarias que caracterizan a un país en particular.

Prejuicios estadounidenses

Se ha señalado que los estadounidenses sufren especialmente de localismo, es decir, que ven al mundo únicamente a través de sus propios ojos y perspectivas.[6] Las personas que tienen una perspectiva local no reconocen que otros puedan tener diferentes formas de vivir y trabajar. Vemos esto con más claridad en el conocimiento de idiomas extranjeros por parte de los estadounidenses. Mientras que no es raro que los europeos hablen tres o cuatro idiomas, los estadounidenses son casi totalmente monolingües. Las razones probablemente reflejen el enorme mercado doméstico de Estados Unidos, su separación geográfica respecto de Europa y Asia y la realidad de que el inglés se ha convertido en el idioma internacional de los negocios en muchas partes del mundo.

localismo
Visión reducida del mundo, incapacidad de reconocer diferencias entre la gente.

También se ha criticado frecuentemente a los estadounidenses de tener puntos de vista etnocéntricos.[7] Creen que sus valores culturales y costumbres son superiores a los de los demás. Esto puede ofrecer otra explicación de por qué los estadounidenses no aprenden otros idiomas. Muchos piensan que su idioma es superior y que es responsabilidad del resto del mundo aprender inglés.

punto de vista etnocéntrico
La creencia de que los valores y usos culturales de uno misma son superiores a los de los demás.

Hay abundancia de historias que ilustran los problemas creados cuando los administradores estadounidenses no comprenden las diferencias culturales. Consideremos los siguientes ejemplos.

Un administrador estadounidense, transferido recientemente a Arabia Saudita, tuvo éxito al tratar de conseguir un contrato millonario de manos de un fabricante saudita. El representante del fabricante había llegado a la reunión con varias horas de retraso, pero el ejecutivo estadounidense lo consideró de poca importancia. El estadounidense se vio sorprendido y frustrado al enterarse después de que el saudita no tenía intención alguna de cumplir con el contrato. Había firmado sólo por ser amable después de haber llegado tarde a la reunión.

Cierto ejecutivo estadounidense que trabajaba en Perú era considerado como frío e indigno de confianza porque, en las discusiones cara a cara, constantemente se retiraba hacia atrás. El ejecutivo no entendía que en Perú es costumbre acercarse mucho a la persona con la que uno está hablando.

Un administrador estadounidense en Japón ofendió a un ejecutivo japonés de alto rango al no brindarle el respeto que merecía su puesto. Sucedió que el primero fue presentado al ejecutivo japonés en la oficina de este último. El estadounidense supuso que se trataba de un ejecutivo de bajo nivel y le prestó poca atención debido a que la oficina que ocupaba era pequeña y estaba amueblada con austeridad. El estadounidense no se había percatado de que las oficinas de los altos ejecutivos no hacen ostentación de los símbolos de status como lo hacen sus contrapartes en Estados Unidos.[8]

El localismo y el etnocentrismo estadounidenses pueden no haberse debilitado en el periodo posterior a la segunda Guerra Mundial, cuando Estados Unidos daba cuenta de 75% del producto nacional bruto mundial. Pero es una "enfermedad que amenaza la vida" hoy en día, cuando las empresas estadounidenses producen sólo cerca de 22% del PNB del mundo.[9] La cuestión es que el mundo ya no está dominado por el poderío económico de Estados Unidos y, en consecuencia, a menos que los administradores estadounidenses venzan su localismo y su etnocentrismo, no podrán sacarle todo el provecho posible a las nuevas oportunidades globales.

- A menos de que los administradores estadounidenses venzan el localismo y el etnocentrismo, no podrán sacar pleno provecho de las nuevas oportunidades globales.

Los extranjeros en Estados Unidos

No suponga que los estadounidenses son los únicos que cometen errores estando en suelo extranjero. La ignorancia cultural corre en ambas direcciones. Dueños extranjeros controlan ahora más de 12% de los activos industriales estadounidenses, y emplean a más de 3 millones de trabajadores estadounidenses. Sólo en un año reciente, los inversionistas extranjeros adquirieron casi 400 negocios estadounidenses, con un valor total de 60 000 millones de dólares.[10] Sin embargo, estos dueños extranjeros enfrentan los mismos desafíos y cometen los mismos errores que los ejecutivos estadounidenses han cometido durante muchos años en ultramar.[11]

.... El CO en las noticias ....

Con patrones japoneses, los estadounidenses encuentran el trabajo mejor y peor

Setex Inc. es una empresa conjunta estadounidense-japonesa que fabrica asientos para automóviles en el suroeste del estado de Ohio.

La compañía obtiene altas calificaciones de sus obreros por la forma en que se les trata. La fábrica es inmaculada, bien iluminada, diseñada ergonómicamente y con aire acondicionado. Cada trabajador (o "asociado") es parte de un equipo. Los miembros del equipo fomentan la camaradería y evitan el aburrimiento cambiando puestos cada dos horas, moviéndose entre los 18 puestos de ensamble en unos cuantos días. Sin embargo, los administradores estadounidenses de Setex no son tan positivos cuando hablan de sus jefes japoneses y de las prácticas administrativas japonesas. Los administradores estadounidenses se quejan específicamente de los procesos de toma de decisiones de Setex, la falta de retroalimentación de sus superiores japoneses, las barreras transculturales a la comunicación y las largas horas que los ejecutivos japoneses esperan que trabajen sus administradores estadounidenses.

Los administradores estadounidenses dicen que no se les permite tomar decisiones ni utilizar su talento a plenitud. El enfoque japonés para la toma de decisiones presenta un consenso compartido que frustra a los administradores estadounidenses, acostumbrados a la responsabilidad y el reconocimiento individual. Los estadounidenses, enérgicos y ambiciosos, frecuentemente se sienten fuera de lugar.

Los administradores estadounidenses se quejan de la falta de retroalimentación de sus jefes japoneses. Aun cuando su trabajo es sobresaliente, algunos administradores se quejan de que no se les asciende simplemente porque no son japoneses.

La comunicación presenta otro problema. Por ejemplo, las diferencias de idiomas obstaculizan la comprensión mutua. El inglés que hablan los japoneses a veces es difícil de comprender para los estadounidenses, y la terminología japonesa frecuentemente los confunde. Por ejemplo, un administrador estadounidense preguntó: "¿Qué diferencia hay entre llamar a alguien trabajador por hora, o llamarlo asociado?" Pero para los japoneses, ¡sí hay diferencia! Agréguese el hecho de que los jefes japoneses ocasionalmente hablan entre ellos en japonés y envían mensajes de ida y vuelta por fax a Japón en su idioma natal, y los estadounidenses, que no hablan japonés, comienzan a sentirse fuera de la jugada.

Los administradores japoneses vienen de una cultura que enfatiza el trabajo en equipo, la armonía y el consenso en la compañía. Ven el lugar de trabajo como una familia ampliada. Como tal, esperan que sus administradores estadounidenses den prioridad a la compañía sobre su vida personal. Mientras que los estadounidenses generalmente esperan pasar tiempo con sus familias, los japoneses pasan largas horas después del trabajo socializando y acumulando años de tiempo vacacional no utilizado. Los administradores estadounidenses de Setex encuentran difícil ajustarse a puestos que parecen consumirles toda la vida.

Fuente: Basado en T.F. O'Boyle en *The* Wall *Street Journal* (27 de noviembre de 1991), pág. Al.

Por ejemplo, los estadounidenses están acostumbrados a la estabilidad. Cuando los nuevos dueños, con diferentes estilos de administración, toman una compañía estadounidense, los trabajadores suelen sentirse amenazados por una alta incertidumbre, que, no obstante, a menudo es pasada por alto por los administradores extranjeros. Algunos dueños extranjeros, en particular aquellos que provienen de culturas relativamente homogéneas, tienen actitudes estereotipadas, fuera de moda, hacia las mujeres y las minorías, que generan mala voluntad. Muchos empleados estadounidenses se quejan de que se sienten fuera de las redes personales establecidas en las corporaciones tradicionales, asiáticas y europeas que adquieren compañías estadounidenses. Los administradores japoneses, para citar un ejemplo, tienen días laborales de 10 a 12 horas, y luego socializan hasta la medianoche. Muchos negocios importantes se llevan a cabo en estas reuniones sociales, pero los administradores estadounidenses quedan excluidos, y

esta exclusión origina resentimiento y desconfianza. La forma japonesa de tratar a la gente también confunde a los estadounidenses. Por ejemplo, la comunicación suele ser más difícil. Los estadounidenses valoran la franqueza; tienden a decir exactamente lo que quieren decir. Los japoneses son más sutiles y consideran esta franqueza como ruda y abrasiva. El énfasis japonés sobre el consenso de grupo es otra práctica que no se ajusta bien a las prácticas en Estados Unidos. Los estadounidenses, acostumbrados a tomar decisiones rápidamente, se frustran por lo que interpretan como demoras innecesarias.[12]

θ *La pregunta pertinente: ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales?*

Se puede argumentar que la creación de una verdadera aldea global está invalidando la preocupación sobre las diferencias culturales. Hoy en día, cuando se ve Cable News Network (CNN) en más de 140 países, cuando los Levi's son tan populares en Moscú como en Dallas, y cuando una parte considerable de los estudiantes inscritos en programas estadounidenses de posgrado en administración de empresas son extranjeros que esperan regresar a sus países de origen para practicar la administración, puede ser ingenuo pensar que las diferencias culturales son muy importantes. De ser así, lo son sólo a corto plazo. A la larga, la aldea global se convertirá en una sola cultura homogénea; es decir, una ensaladera mundial donde casi desaparecerán las diferencias transculturales.

¿Es correcto este argumento? ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales? En un nivel, sí.[13] La investigación demuestra que las estrategias, estructuras y tecnologías organizacionales se parecen cada vez más. Sin embargo, todavía existen diferencias entre la gente dentro de las organizaciones que se hallan en culturas diferentes.[14] En otras palabras, la cultura nacional continúa siendo una fuerza poderosa para explicar una gran proporción del comportamiento organizacional. En apoyo adicional a este punto de vista, la investigación que comparó empleados de 40 países llegó a la conclusión de que la cultura nacional explicaba aproximadamente 50% de las diferencias en las actitudes y el comportamiento de estos empleados.[15]

Si la gente se estuviera volviendo más homogénea, podríamos adoptar un en-foque libre de cultura para el comportamiento organizacional. Pero parece que no se justifica un enfoque así en este momento, por las siguientes razones: (1) existen diferencias en el CO a través de culturas nacionales; (2) estas diferencias explican una gran proporción de la variación en actitudes y comportamientos, y (3) actualmente, y tal vez durante varios años en el futuro, estas diferencias no disminuirán en forma significativa. Respecto del último punto, podríamos especular que a pesar del enorme incremento en la comunicación transcultural, continúan existiendo tradiciones y costumbres singulares especificas para algunos países, que modelan las actitudes y el comportamiento de la gente en ellos.

¿Se están homogeneizando las culturas nacionales? En algunos aspectos, sí. Veamos estas parejas chinas, que prefieren los bailes estilo occidental al t´ai chi, el ejercicio matutino de meditación tradicional. Sin embargo, en el lugar del trabajo, diferencias culturales significativas desafían a las compañías extranjeras que operan en China. Los administradores confrontan la cultura rígidamente jerárquica de China, donde no cabe la Idea de que los administradores jóvenes indiquen a los trabajadores de mayor edad lo que deben hacer, y los empleados trabajan en compañías controladas por el Estado que no proporcionan ningún incentivo para el ascenso.

θ *Evaluación de las diferencias entre países*

A los niños estadounidenses se les enseña desde muy pequeños los valores de la individualidad y la singularidad. En contraste, a los niños japoneses se les enseña a ser jugadores de equipo, a trabajar dentro del grupo y a ajustarse a las normas. Una parte significativa de la educación de los estudiantes estadounidenses es aprender a pensar, analizar y cuestionar. A sus contrapartes japoneses se les premia por referir hechos. Estas prácticas diferentes de

socialización reflejan diferentes culturas, y no es de sorprender que den como resultado distintos tipos de empleados. El trabajador estadounidense promedio es más competitivo y enfocado en sí mismo que el trabajador japonés. Es posible que las predicciones del comportamiento de los empleados, basado en muestras de los trabajadores estadounidenses, estén fuera de la ruta correcta cuando se aplican a una población de empleados —como los japoneses— que se desarrollan mejor en tareas estandarizadas, como parte de un equipo de trabajo, con decisiones y recompensas basadas en el grupo.

Es relativamente fácil obtener lecturas acerca de la cultura japonesa, pues se han escrito docenas de libros y cientos de artículos sobre este tema. Pero, ¿cómo se puede conocer una cultura nacional de Venezuela o Dinamarca? O, si usted fuera un estadounidense empleado por la empresa National Semiconductor en California, y su compañía lo transfiriera a Israel, ¿cómo podría aprender acerca de la cultura israelí? Una idea popular es que se debe hablar con la gente del país en cuestión, venezolanos, daneses o israelíes. Sin embargo, la evidencia sugiere que esto rara vez sale bien.[16] ¿Por qué? Porque la gente que ha nacido y se ha criado en un país está totalmente programada, de acuerdo con las normas de su cultura, para cuando llegue a adulta. Entienden cómo se hacen las cosas y pueden trabajar cómodamente dentro de las normas no escritas de su país, pero no pueden explicar su cultura a otra persona. La cultura impregna todo, pero está escondida. La mayor parte de la gente no se da cuenta de la forma en que su cultura la ha moldeado. Para la gente, la cultura es lo que el agua para el pez. Está ahí todo el tiempo, pero no se da cuenta de ello. De manera que una de las frustraciones de ir a una cultura diferente es que los "nativos" frecuentemente son los menos capaces de explicar la singularidad de sus características a un extraño.

Para ilustrar la dificultad de describir con precisión las cualidades únicas de la cultura propia, si el lector es estadounidense criado en Estados Unidos, pregúntese, ¿cómo son los estadounidenses? Piense por un momento y luego vea cuántos de los puntos de la tabla 2-1 ha identificado correctamente.

Aunque es difícil comprender lo que es la cultura extranjera a partir de lo que le digan sus nativos, hay un cuerpo de investigación, que se amplía cada vez más, que indica cómo varían las culturas y cuáles son las diferencias clave entre, digamos, Estados Unidos y Venezuela. Veamos dos de los marcos de investigación mejor conocidos.

El marco Kíuckhohn-Strodtbeck

Uno de los enfoques al que más se hace referencia para analizar variaciones entre las culturas es el marco Kluckhohn-Strodtbeck.[17] Este marco identifica seis dimensiones culturales básicas: la relación con el ambiente, la orientación en el tiempo, la naturaleza de la gente, la orientación a la actividad, el enfoque de responsabilidad y el concepto del espacio. En esta sección revisaremos cada una de estas dimensiones.

Tabla 2-1 ¿Cómo *son los estadounidenses?*

Los estadounidenses son muy informales. Tienden a tratar a la gente de la misma manera, aun cuando haya grandes diferencias en edad o status social.

Los estadounidenses son directos. No le dan rodeos a las cosas. Para algunos extranjeros, esto puede parecer un comportamiento hosco o incluso grosero.

Los estadounidenses son competitivos. Algunos extranjeros pueden encontrarlos demasiado asertivos o autoritarios.

Los estadounidenses son realizadores. Tienden a llevar un marcador, ya sea que estén en el trabajo o en un deporte. Enfatizan los logros.

Los estadounidenses son independientes e individualistas. Asignan un alto valor a la libertad y creen que todo individuo puede modelar y controlar su destino,

Los estadounidenses son inquisitivos. Hacen muchas preguntas, incluso a alguien a quien acaban de conocer. Muchas de estas preguntas pueden ser triviales ("¿Cómo le va?") o personales ("¿Qué clase de trabajo hace usted?").

A los estadounidenses les disgusto el silencio. Prefieren hablar del clima que tener lagunas de silencio en la conversación.

Los estadounidenses aprecian la puntualidad. Se ajustan a sus citas y viven de acuerdo con sus compromisos y el reloj.

Los estadounidenses aprecian la limpieza. Frecuentemente parecen obsesionados con el baño, la eliminación de olores corporales y el uso de ropa limpia.

Fuente: Basado en M. Ernest led.), Predeparture Orientation *fiondbook: For* Foreign Students and Scholars Planning to *Study* ***¡n*** the *United* States (Washington, OC.: US. Information Agency, Bureau of Cultural

Affairs,1984), págs. 103-105; A. Benneft, “American Culture is Offen a Puzzle for Foreign Managers in the US”., Walt Street Journal 112 de febrero de 1986), pág. 29; “Don’t Think Our Way is fhe Only Woy”, The *Pryor Repotr* (febrero de 1988), pág. 9; y B.J. Wattenberg, “The Attitudes Behind American Exceptionalism”. OS. News & *World* Report (7 de agosto de 1989), pág. 25.

LA RELACIÓN CON EL AMBIENTE ¿Está la gente *dominada* por su ambiente, en *armonía* con él, o es capaz de *dominarlo?* En muchos países del Medio Oriente, la gente considera la vida como esencialmente predeterminada. Cuando sucede algo, tiende a verlo como “voluntad de Dios”. En contraste, los estadounidenses y los canadienses creen que pueden controlar a la naturaleza. Por ejemplo, están dispuestos a gastar miles de millones de dólares cada año para la investigación del cáncer, porque creen que se puede identificar la causa del cáncer, encontrar una cura y, con el tiempo, erradicar la enfermedad.

Entre estos dos extremos existe un punto de vista más moderado que busca armonía con la naturaleza. En muchos países del Lejano Oriente, por ejemplo, la forma que la gente tiene de enfrentar el ambiente es trabajar alrededor de él.

Debe esperarse que estas diferentes perspectivas hacia el ambiente influyan en las prácticas organizacionales. Tómese el establecimiento de metas como un ejemplo. En una sociedad subyugada no es posible que el establecimiento de metas sea muy popular. ¿Por qué fijar metas, si se cree que la gente no puede hacer mucho para alcanzarlas? En una sociedad de armonía es posible que se utilicen las metas, pero se esperan desviaciones, y es posible que las sanciones sean mínimas si se fracasa en el logro de dichas metas. En una sociedad de dominación, las metas se utilizan ampliamente, se espera que la gente las alcance, y las sanciones por fallas tienden a ser bastante altas.

LA ORIENTACIÓN EN EL TIEMPO ¿Se enfoca la cultura en el *pasado,* el *presente* o el *futuro?* Las sociedades difieren en el valor que le asignan al tiempo. Por ejemplo, las culturas occidentales conciben el tiempo como un recurso escaso. “El tiempo es oro” y debe utilizarse con eficiencia. Los estadounidenses se concentran en el presente y el futuro cercano. Se pueden ver evidencias de esto en la orientación a corto plazo de las evaluaciones de desempeño. En una organización estadounidense típica se evalúa a la gente cada seis meses o una vez al año. Los japoneses, en contraste, adoptan un punto de vista más largo y esto se refleja en sus métodos de evaluación del desempeño. A los trabajadores japoneses frecuentemente se les da diez años o más para demostrar su valía. Algunas culturas consideran el tiempo desde otro enfoque: se concentran en el pasado. Por ejemplo, los italianos siguen sus tradiciones y tratan de preservar sus prácticas históricas.

Cuando United Arrimes cambió de ser un transportista nacional a una línea aérea internacional que presta servicios en IB países, desarrolló un programa de capacitación llamado Des! Airline—The Global Challange (La mejor línea aérea: el desafío global. La misión del programa era inculcar en cada empleado que brinda servicios a los clientes en tierra o durante el vuelo, una “concientización internacional” y un compromiso con el “servicio de clase mundial”. Parte de la capacitación incluía dar a los empleados una visión global de las diferencias culturales en la orientación en el tiempo. Por ejemplo, los empleados aprendieron que los australianos tienen un sentido más informal del tiempo que los estadounidenses. Al comprender esto, los empleados de United necesitarían comenzar el abordaje de un vuelo a Sidney con mayor anticipación que en un vuelo a Nueva York.

El conocimiento de la orientación en el tiempo en las distintas culturas puede proporcionar elementos de juicio sobre la importancia de las fechas limite, ya sea que la planeación de largo plazo se practique ampliamente o se dé preferencia a la duración de los trabajos asignados o a la importancia del retraso. Este concepto puede explicar, por ejemplo, por qué los estadounidenses están obsesionados por concertar y respetar las citas. También sugiere por qué no todas las sociedades están tan enamoradas de los dispositivos de ahorro de tiempo —como las agendas, la mensajería de entrega inmediata, los teléfonos para automóvil, el correo electrónico y los faxes— como lo están los estadounidenses.

LA NATURALEZA DE LA GENTE ¿Concibe una cultura a la gente como *buena, mala* o con alguna *mezcla* de ambas? En muchos países en desarrollo, la gente se ve a si misma como básicamente honesta y digna de confianza. Por otra parte, Corea del Norte adopta un punto de vista bastante malo respecto de la naturaleza humana. Los estadounidenses tienden a estar en algún punto intermedio, ya que ven a la gente como básicamente buena, pero son cautos para no ser sorprendidos.

Es fácil advertir cómo el punto de vista de una cultura respecto de la naturaleza de la gente puede influir en el estilo de liderazgo dominante de sus administradores. Es posible que se encuentre un estilo más autocrático en países que ponen más atención a los aspectos malos de la gente. Un estilo participativo o incluso de "dejar hacer" posiblemente prevalezca en países que enfatizan los valores de confianza. En las culturas mixtas, es posible que el liderazgo promueva la participación, pero proporcione controles cercanos que puedan identificar rápidamente las desviaciones.

LA ORIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD Algunas culturas dan más peso al *hacer* o a la acción y enfatizan los logros. Otras culturas valoran más el *ser* o el vivir el momento, y enfatizan la experiencia de la vida buscando una gratificación inmediata de sus deseos. Otras más se enfocan en *controlar.* Éstas enfatizan la restricción de los deseos desprendiéndose anímicamente de los objetos.

Los estadounidenses viven en sociedades orientadas a la acción. Trabajan duro y esperan ser recompensados con promociones, incremento de salarios y otras formas de reconocimiento de sus logros. México, en contraste, está orientado a la existencia. La siesta de la tarde es consistente con un ritmo más lento y una orientación de la cultura a disfrutar el momento. Los franceses tienen una orientación hacia el control y dan énfasis a la racionalidad y la lógica.

La comprensión de la orientación de las actividades de una cultura puede proporcionar elementos de juicio respecto del enfoque de la gente hacia el trabajo y el entretenimiento, la forma en que toma decisiones y los criterios que utiliza para la asignación de recompensas. Por ejemplo, en culturas con una orientación dominante hacia el ser, es posible que las decisiones sean emocionales. En comparación, las culturas que exaltan la acción y el control tal vez enfaticen el pragmatismo y la racionalidad en la toma de decisiones, respectivamente.

EL FOCO DE RESPONSABILIDAD Las culturas pueden clasificarse de acuerdo con el sitio que ocupa la responsabilidad en el bienestar de los otros. Por ejemplo, los estadounidenses son altamente individualistas. Utilizan las características y logros personales para definirse a sí mismos. Creen que la responsabilidad de una persona es preocuparse por sí misma. Países como Malasia e Israel se enfocan más en el grupo. En un kibutz israelí, por ejemplo, la gente comparte tareas y recompensas. El énfasis está en la armonía, la unidad y la lealtad del grupo. Los ingleses y los franceses siguen otra orientación al apoyarse en las responsabilidades jerárquicas. Los grupos sociales en estos países están clasificados de acuerdo con una jerarquía, y la posición de un grupo permanece esencialmente estable en el curso del tiempo. Las sociedades jerárquicas tienden a ser aristocráticas.

Esta dimensión de la cultura tiene consecuencias en el diseño de los puestos, la toma de decisiones, los patrones de comunicación, los sistemas de remuneración y las prácticas de selección de personal en las organizaciones. Por ejemplo, la selección de personal en las sociedades individualistas enfatiza los logros personales. En las sociedades de grupo, trabajar bien con otros es posible que sea de importancia fundamental. En las sociedades jerárquicas las decisiones de selección se hacen sobre la base de la clasificación social de un candidato. Esta dimensión ayuda a explicar la popularidad en Estados Unidos del resumen curricular, que enumera los logros personales, y la connotación negativa del nepotismo (la contratación de parientes) [18]

LA CONCEPCIÓN DEL ESPACIO La última dimensión del marco Kluckhohn-Strodtbeck se relaciona con la posesión del espacio. Algunas culturas son muy abiertas y llevan a cabo los negocios *en público.* En el otro extremo están las culturas que le dan más énfasis al mantenimiento de las cosas *en privado.* Muchas sociedades *mezclan* las dos y están en algún punto intermedio.

Las organizaciones japonesas reflejan la naturaleza pública de su sociedad. Por ejemplo, hay pocas oficinas

privadas. Los administradores y los empleados operativos trabajan en el mismo cuarto, sin mamparas que separen sus escritorios. Las compañías estadounidenses también reflejan sus valores culturales. Utilizan oficinas separadas y privacidad para reflejar el estatus. Las reuniones importantes se tienen a puerta cerrada. Con frecuencia algunos espacios se destinan para el uso exclusivo de individuos específicos. En sociedades que tienen una orientación mixta, hay una mezcla de la privacidad y lo público. Por ejemplo, puede haber una oficina grande cuyas paredes tengan una altura sólo de 1.5 a 1.8 m, creando así una privacidad limitada". Estas diferencias en el concepto del espacio tienen obvias implicaciones para las preocupaciones organizacionales como el diseño del trabajo y la comunicación.

***Tabla* 2-2 *Variaciones en las dimensiones* de *valor de Kluckhahn*-Strodtbeck**

Dimensión de valor	**Variaciones**		
Relación con el ambiente	Dominación	Armonio	Subyugación
Orientación en el tiempo	Pasado	Presente	Futuro
Naturaleza de la gente	Buena	Mixta	Malo
Orientación de la actividad	Ser	Controlar	Hacer
Foco de responsabilidad	Individualista	De grupo	Jerárquica
Concepción del espacio	Privado	Mixto	Público

Nota: La línea quebrada indica el sitio en que Estados Unidos tiende a estar en dichas dimensiones

individualismo
Atributo de la cultura nacional que describe un marco de referencia social más o menas vaga en el que la gente enfatiza sólo la preocupación por si misma y su familia inmediata.

colectivismo
Atributo de una cultura nacional que describe un riguroso marco de referencia social, en el que la gente espera que los otros, en los grupos de que forma parte, cuiden de ella y la protejan.

distancia al poder
Atributo de una cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder de las instituciones y organizaciones esté distribuido de manera desigual.

RESUMEN La tabla 2-2 de esta página define las seis dimensiones culturales del marco Kluckhohn-Strodtbeck y las variaciones posibles para cada uno. Como punto de referencia, la línea quebrada identifica el lugar que tiende a ocupar Estados Unidos en estas dimensiones.

El marco de Hofstede

Geert Hofstede ha elaborado un análisis más amplio de la diversidad cultural.[19] En contraste con la mayoría de los estudios organizacionales anteriores, que incluían un número limitado de países o analizaban diferentes compañías en distintos países, Hofstede encuestó a más de 116 000 empleados de 40 países, que trabajaban para una sola corporación multinacional. Esta base de datos eliminaba cualquier diferencia que pudiera atribuirse a prácticas y políticas diversas en diferentes compañías, de manera que cualquier variación que se encontrara entre países podría atribuirse con confianza a la cultura nacional.

¿Qué encontró Hofstede? Su enorme base de datos confirmó que la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los empleados. Algo de mayor importancia es que descubrió que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional: (1) el individualismo en comparación con el colectivismo; (2) la distancia al poder; (3) la evasión de la incertidumbre, y (4) la cantidad en comparación con la calidad de vida. (En realidad, Hofstede llamó a esta cuarta dimensión la masculinidad en comparación con la femineidad, pero hemos cambiado sus términos a causa de su fuerte connotación sexual.)

EL INDIVIDUALISMO EN COMPARACIÓN CON EL COLECTIVISMO El individualismo se refiere a un marco social bastante holgado, en el que se supone principalmente que la gente debe ver por sus propios intereses y los de su familia inmediata. Esto es posible por la gran libertad que una sociedad así otorga a los individuos. Su opuesto es el colectivismo, que se caracteriza por un marco social riguroso, en el que la gente espera que el resto de los miembros de los grupos a los que pertenece (como una organización) vele por ella y la proteja cuando se encuentra en

dificultades. A cambio de esta seguridad, piensa que le debe una lealtad absoluta al grupo.

Hofstede encontró que el grado de individualismo en un país está relacionado muy de cerca con la riqueza del mismo. Países ricos como Estados Unidos, Gran Bretaña y Países Bajos son muy individualistas. Los países pobres como Colombia y Pakistán son muy colectivistas.

LA DISTANCIA AL PODER Es natural que la gente varíe en sus habilidades físicas e intelectuales. Esto, a su vez, crea diferencias en la riqueza y el poder. ¿Cómo trata una sociedad estas desigualdades? Hofstede utiliza el término distancia al poder como una medida del grado en el que una sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual. Una sociedad con mucha distancia al poder acepta amplias diferencias en el poder dentro de las organizaciones. Los empleados muestran mucho respeto para aquellas personas que están en posiciones de autoridad. Los títulos, el rango y el estatus tienen mucho peso. Al negociar en países con mucha distancia al poder, las compañías encuentran que es de gran ayuda enviar representantes con títulos por lo menos tan elevados como aquellos de los interlocutores con los que están negociando. Países con mucha distancia al poder son Filipinas, Venezuela e India. En contraste, una sociedad con poca distancia al poder minimiza las desigualdades tanto como es posible. Los superiores conservan su autoridad, pero los empleados no se sienten temerosos ante el jefe. Dinamarca, Israel y Austria son ejemplos de países donde la distancia al poder es muy corta.

LA EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE Vivimos en un mundo de incertidumbre. El futuro es en gran parte desconocido, y siempre lo será. Las sociedades responden a esta incertidumbre en formas diferentes. Algunas socializan a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. La gente de dichas sociedades se siente más o menos cómoda con los riesgos. También son relativamente tolerantes con respecto al comportamiento y opiniones que difieren de los suyos, porque no se sienten amenazados por ellos. Hofstede describe a tales como sociedades con poca evasión de la incertidumbre; es decir, la gente se siente relativamente segura. Algunos países que entran en esta categoría son Singapur, Suiza y Dinamarca.

evasión de la incertidumbre
Atributo de una cultura nacional que describe hasta qué punto una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas, y trata de evitarías.

Una sociedad con una alta evasión de la incertidumbre se caracteriza por un alto nivel de ansiedad entre su gente, que se manifiesta en nerviosismo, tensión y agresividad. Puesto que la gente se siente amenazada por la incertidumbre y la ambigüedad en estas sociedades, se crean mecanismos para proporcionar seguridad y reducir el riesgo. Es posible que las organizaciones tengan reglas más formales; habrá menos tolerancia a las desviaciones de ideas y comportamientos, y los miembros se esforzarán en creer en verdades absolutas. No es de sorprender que en las organizaciones de países con una alta evasión de la incertidumbre, los empleados muestren una movilidad de puestos relativamente baja y el empleo vitalicio sea una política ampliamente practicada. Países como a Japón, Portugal y Grecia están incluidos en esta categoría.

LA CANTIDAD EN COMPARACIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA La cuarta dimensión, al igual que el individualismo y el colectivismo, representa una dicotomía. Algunas culturas dan mayor importancia a la cantidad de vida y valoran la energía y la adquisición de dinero y cosas materiales. Otras culturas enfatizan la calidad de vida, la importancia de las relaciones, y muestran sensibilidad y preocupación por el bienestar de otras personas.

Hofstede encontró que Japón y Austria tienen altas calificaciones en la dimensión de la cantidad. En contraste, Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia tienen altas calificaciones en la dimensión de la calidad.

cantidad de vida
Atributo de la cultura nacional que describe a qué punto los valores sociales están caracterizados por la asertividad y el materialismo.

calidad de vida
Atributo de la cultura nacional que enfatizo las relaciones y la preocupación por otros.

ESTADOS UNIDOS Y OTROS PAÍSES EN LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE Al comparar los 40 países en las cuatro dimensiones, Hofstede encontró que la cultura estadounidense tiene las siguientes jerarquías:

- Individualismo en comparación con el colectivismo = en individualismo, el más alto entre todos los países
- Distancia al poder = por debajo del promedio
- Evasión de la incertidumbre = muy por debajo del promedio
- Cantidad en comparación con calidad de vida = bastante arriba del promedio en cantidad de vida

Estos resultados no son inconsistentes con la imagen mundial de Estados Unidos. La calificación por debajo del promedio en la distancia al poder corresponde con lo que uno pudiera esperar en un país que tiene un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos. En esta categoría, Estados Unidos tendría menor rango que las naciones con una pequeña clase reinante y un gran conjunto de súbditos sin poder, y por encima de aquellas naciones con muy fuertes compromisos con los valores igualitarios. El estar muy por debajo del promedio en la evasión de la incertidumbre también es consistente con un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos. Los estadounidenses se perciben a sí mismos como relativamente libres de las amenazas de la incertidumbre. La ética individualista es uno de los estereotipos utilizados con mayor frecuencia para describir a los estadounidenses, y, basados en la investigación de Hofstede, el estereotipo parece estar bien fundado. Se calificó a Estados Unidos como el país más individualista de todos los incluidos en el estudio. Por último, tampoco causó sorpresa la calificación bastante por encima del promedio respecto de la cantidad de vida. El capitalismo —que valora la iniciativa y el materialismo— también es consistente con las características de cantidad de Hofstede.

Tabla 2-3 Ejemplos de las dimensiones culturales de Hofstede

País	Individualismo/ colectivismo	Distancia al poder	Evasión de la incertidumbre	Cantidad de vida*
Australia	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Canadá	Individual	Moderada	Bojo	Moderada
Inglaterra	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Francia	Individual	Grande	Alto	Débil
Grecia	Colectiva	Grande	Alta	Moderada
Italia	Individual	Moderada	Alta	Fuerte
Japón	Colectiva	Moderada	Alta	Fuerte
México	Colectiva	Grande	Alto	Fuerte
Singapur	Colectiva	Grande	Baja	Moderada
Suecia	Individual	Pequeña	Baja	Débil
Estados Unidos	Individual	Pequeña	Baja	Fuerte
Venezuela	Colectiva	Grande	Alta	Fuerte

Una puntuación débil de cantidad de vida es equivalente a una puntuación alta de calidad de vida.

Fuente: Basado en G. Hofotede, Cultures and Organizations: Software of *the* Mind (Londres: McGraw-Hill, 1991 1. págs. 23-138.

No tenemos espacio aquí para revisar los resultados que Hofstede obtuvo para los 40 países, aunque se presenta una docena de ejemplos en la tabla 2-3. Puesto que en el fondo nuestra preocupación es la identificación de similitudes y diferencias entre culturas, identifiquemos brevemente aquellos países que se parecen más y menos a Estados Unidos en las cuatro dimensiones.

Estados Unidos es fuertemente individualista, pero califica bajo en la distancia al poder. Este mismo patrón lo exhibieron también Inglaterra, Australia, Suecia, Países Bajos y Nueva Zelanda. Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran Venezuela, Colombia, Pakistán, Singapur y Filipinas.

Estados Unidos alcanzó baja calificación en la evasión de la incertidumbre y alta en la cantidad de vida. Irlanda, Filipinas, Nueva Zelanda, India y Sudáfrica mostraron el mismo patrón. Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran Chile, Portugal y la antigua República Yugoslava de Macedonia.

θ *La realidad del choque cultural*

choque cultural
Confusión, desorientación y agitación emocional causadas por estar inmerso en una cultura que no es la propia.

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional.[20] Llamamos a esto choque cultural. Por ejemplo, la transferencia de un ejecutivo de Estados Unidos a Canadá requeriría del menor ajuste posible que se pudiera realizar. ¿Por qué? Porque Estados Unidos y Canadá tienen perfiles relativamente parecidos en función de las cuatro dimensiones culturales de Hofstede. Aun así, habría cierto choque cultural. El ejecutivo tendría

que ajustarse a las diferencias, que incluirían la forma del gobierno representativo (los canadienses tienen un sistema parlamentario, muy parecido al de Gran Bretaña), los idiomas

.... El CO en las noticias ...

¿No son los canadienses exactamente como sus vecinos del sur?

La mayoría de los estadounidenses no perciben muchas diferencias entre ellos y los canadienses. Sin embargo, a muchos canadienses no les agrada el supuesto de los estadounidenses de que sean exactamente como sus vecinos del sur.[2~] Por ejemplo, en una encueste, 79% de los canadienses encuestados dijeron que se consideraban diferentes de los estadounidenses. Sin embargo, no hubo consenso entre las personas que respondieran acerca de qué es exactamente lo que singulariza a los canadienses.

Los estudios indican que los canadienses se ***perciben*** como más colectivos, tradicionales y más dispuestos a aceptar la autoridad gubernamental con pasividad que los estadounidenses. Los canadienses ven a los estadounidenses más agresivos, individualistas y violentos. En contraste, los canadienses se ven a sí mismos más preocupados por el ambiente y los pobres que sus vecinos del sur. También se consideran más modestos, abiertos, honrados y justos..

Pero las percepciones pueden estar equivocadas. Par ejemplo, diversas compañías canadienses manejadas por canadienses son competidoras feroces en el mercado estadounidense. Éstas incluyen Bombardier, Inc., Labatt Brewing Co., Northern Telecom, The Seagram Co., y Cineplex Odeon Corporation. Muchos de los ejecutivos de estas organizaciones son tan agresivos (o más) que sus contrapartes estadounidenses.

Dos hechos sugieren que los canadienses son más igualitarios *que* ***los estadounidenses. En primer*** *lugar* ***los canadienses apoyan*** *mucho* ***más*** *a* ***los sindicatos. En Estados Unidos, sólo 16% de los trabajadores están sindicalizados, en comparación con 37% en*** *Canadá. En* ***segunde lagar,*** *la* ***diferencia en*** *la remuneración* ***de la alta administración y supervisores de primera línea es mucho mayor en Estados Unidos. Los DGE en Estados Unidos ganan aproximadamente nueve*** *veces* ***más*** *que* ***los supervisores de primera línea. En*** *Canadá, ganan sólo* ***cinco veces más.***

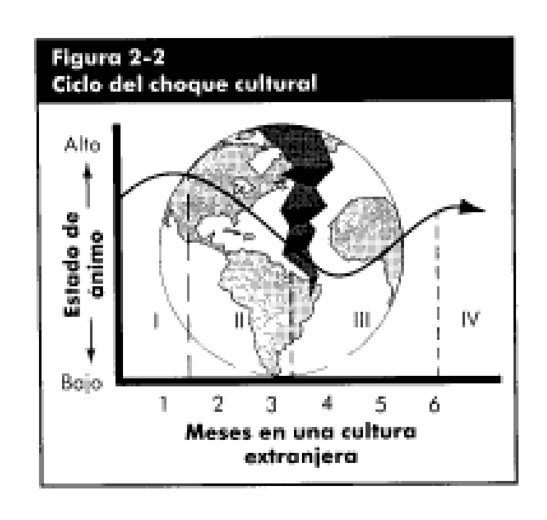
Al examinar de cerca la investigación, las conclusiones más Significativas que se pueden hacer es que Canadá es una nación más regionalizada que Estados Unidos, y que los canadienses de habla inglesa (anglófonos) y los estado-unidenses parecen ser más parecidos en sus estilos de comunicación e influencia que los anglófonos y canadienses de habla francesa (francófonos). Por ejemplo, la evidencia de la investigación indica que los francófonos tienen un enfoque más competitivo para las negociaciones que los estadounidenses o los canadienses anglófonos.

Los canadienses son diferentes de los estadounidenses, pero las diferencias son nebulosas en lugar de sustantivas. De hecho, las diferencias entre los canadienses de habla francesa y los de habla inglesa probablemente tengan más importancia que las diferencias entre los canadienses de habla inglesa y los estadounidenses.

(Canadá es un país bilingüe, de habla inglesa y francesa) y hasta los días festivos (el día de Acción de Gracias en Canadá es a principios de octubre). Sin embargo, el choque cultural obviamente es más severo cuando los individuos cambian a culturas que son por demás disímbolas de su ambiente anterior.

Se ha encontrado que el ajuste a un país extranjero sigue una curva en forma de U que contiene cuatro etapas distintas.[22] Esto se muestra en la figura 2-2.

La etapa 1 es de novedad. El recién llegado está emocionado y optimista. Su humor es bueno. Un visitante



temporal a un país extranjero sólo experimenta esta etapa. Una persona que pasa una semana o dos de vacaciones en una tierra extraña considera que las diferencias culturales son interesantes, hasta educativas. Sin embargo, el empleado que hace un cambio permanente o relativamente permanente, primero experimenta euforia y luego desilusión. En la etapa II, lo "pintoresco" rápidamente se vuelve "obsoleto", y/o "tradicional", "ineficiente". La oportunidad de aprender un nuevo idioma se transforma en la realidad de luchar para comunicarse. Después de unos cuantos meses, el recién llegado toca fondo. En la etapa III, todas y cada una de las diferencias culturales se han vuelto flagrantemente claras. El sistema de interpretación básica del recién llegado, que funcionó muy bien en casa, ya no funciona. Se ve bombardeado por millones de imágenes, sonidos y otras claves que no puede interpretar. En esta etapa, la frustración y la confusión están más altas y el estado de ánimo es pésimo. Por último, comienza a adaptarse, y se disipan las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural. En la etapa IV, ha aprendido lo que es importante y lo que puede pasar por alto en la nueva cultura.

¿Cuáles son las implicaciones de este modelo? Por lo menos hay dos. Primero, si usted llega a una tierra extranjera o es jefe de un recién llegado, espere el choque cultural. No es raro. Hasta cierto punto, todos pasamos por él. En segundo lugar, el choque cultural sigue un patrón relativamente previsible. Así, espere una euforia temprana, seguida por depresión y frustración. Sin embargo, después de unos cuatro a seis meses, la mayoría de la gente se acostumbra a su nueva cultura. Lo que antes era diferente y extraño se vuelve comprensible.

θ *Dentro de la organización: El desafío de la diversidad de la fuerza de trabajo*

Pasemos ahora a estudiar las diferencias entre las personas dentro de la organización. Es decir, pasemos al tema de la diversidad de la fuerza laboral. Lo que encontramos es que la composición de las organizaciones está cambiando para reflejar una mayor heterogeneidad de la población global. Además, la diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Unos cuantos ejemplos pueden ilustrar este último punto.

Leigh Compton y su madre tenían varias cosas en común. Ambas se graduaron dentro del 1% más alto de su generación de preparatoria en el área de Chicago. Ambas fueron también a la University of Illinois y recibieron el grado académico en biología. Pero cuando la madre de Leigh se graduó en 1962, vio pocas oportunidades de trabajo para científicos en el ambiente de negocios estadounidense de esa época. De manera que, en lugar de continuar con un posgrado, como hubiera preferido, tomó un puesto como maestra de ciencias en preparatoria y los negocios perdieron un elemento valioso. Leigh, al graduarse en 1985, no vio tales barreras. Siguió para obtener su maestría y doctorado en Northwestern, y ahora es una exitosa gerente de proyectos en Genentech.

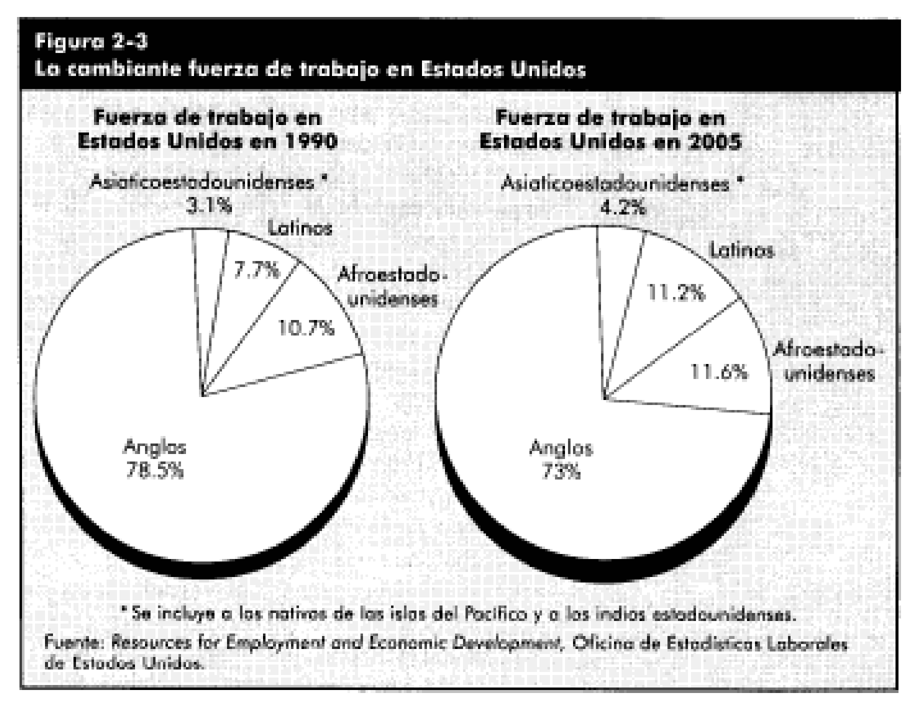
Jack O'Malley fue diseñador de herramientas y matrices durante 42 años. Se jubiló en 1992 con una buena pensión. Sin embargo, a los seis meses estaba terriblemente aburrido. Aunque ya tenía 67 años, una pequeña empresa de St. Louis lo contrató como diseñador de tiempo completo. El dueño de la compañía dijo: "Es casi imposible para nosotros encontrar diseñadores de herramientas con la experiencia de Jack. Son pocos y excepcionales. Nuestro programa de reclutamiento de diversidad se ha enfocado en particular a personas mayores: tienen una experiencia muy rica y vienen altamente motivados".

Jim Kordosky tiene diez años de experiencia en la reparación de automóviles importados de lujo. Desea trabajar, pero, como viudo con tres niños, las responsabilidades familiares le hacen imposible comprometerse con un trabajo de tiempo completo. En virtud de que su patrón, la German Auto Clinic, ha ajustado sus políticas para permitir que sus empleados escojan días laborables reducidos de manera permanente, Jim puede compaginar sus responsabilidades con la familia y el trabajo.

Tina Thompson tiene el síndrome de Down y, sin embargo, tiene un puesto de tiempo completo. Fue contratada por McDonald’s, compañía que cuenta con uno de los programas de diversidad de la fuerza de trabajo más avanzados en los negocios estadounidenses. El gerente de turno de Tina la describe como una de las trabajadoras más eficaces y meticulosas que haya tenido.

Empleados con habilidades, experiencia y entusiasmo, como Leigh, Jack, Jim y Tina son un recurso escaso. Como mostraremos en esta sección, aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad — sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes — ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.

El sitio cambiante de trabajo



Durante el próximo decenio, el crecimiento de la nueva fuerza de trabajo en Estados Unidos se dará con mayor rapidez entre las mujeres y los hispanos. Esto dará como resultado una recomposición de la fuerza laboral global. Para el año 2005, las mujeres probablemente tengan 50% de todos los puestos en Estados Unidos. Y, como muestra la figura 2-3, las minorías tendrán más de uno de cada cuatro puestos. Aunque puede parecer que estos pequeños cambios porcentuales no tienen importancia, ¡sí la tienen! Indican que la población de trabajadores hombres y blancos está envejeciendo y que las caras más jóvenes en las organizaciones pertenecerán a las mujeres, afroestadounidenses, latinos y asiaticoestadounidenses.

Tenga en cuenta que lo que describimos sucede en todo el mundo, no sólo en Estados Unidos. Tomemos a Europa Occidental como ejemplo. Ocho millones de inmigrantes legales y unos dos millones estimados de inmigrantes ilegales viven ahora en las 15 naciones de la Unión Europea. Un influjo especialmente grande de musulmanes y africanos, en años recientes, ha cambiado la composición religiosa y racial de estos países.[23] Y en Asia, el gran reto en las organizaciones es ajustarse al rápido incremento en el número de empleadas, especialmente a niveles administrativos.[24] Aunque todavía son una clara minoría, las mujeres han logrado avances significativos en puestos administrativos por toda Asia. Por ejemplo, en Hong Kong, las mujeres constituían menos de 7% del total de gerentes y administradores en 1971. En 1991 llegaban a 20%. En Malasia, entre 1980 y 1988, la participación de las mujeres en los puestos administrativos y gerenciales se duplicó, de 6% a 12%. Y hasta en Japón, hostil durante mucho tiempo a la presencia de mujeres en los negocios, está aumentando su presencia en la administración. En 1981, sólo 1.5% de los jefes de sección en empresas con más de 100 empleados eran mujeres. En la actualidad esa cifra casi se ha duplicado a 2.9%. Esto es todavía muy poco, pero es representativo de un cambio importante para las corporaciones de Japón.[25]

Los orígenes del movimiento de la diversidad

El inicio de los programas de diversidad de muchas organizaciones se puede encontrar en el famoso reporte *Workforce* 2000, del Instituto Hudson, publicado en 1987.26 Este reporte fue el primero en detallar los amplios cambios que vendrían en la composición de la fuerza de trabajo. Entre sus conclusiones más importantes estuvo el hecho de que la fuerza laboral podría incluir una representación significativamente mayor de mujeres, minorías e inmigrantes, que crecería con mayor lentitud que en el pasado y que exigiría un incremento en las habilidades de los

trabajadores. Pero, para ser más precisos, el movimiento de diversidad tiene sus raíces en la legislación de derechos civiles y la acción afirmativa.[27]

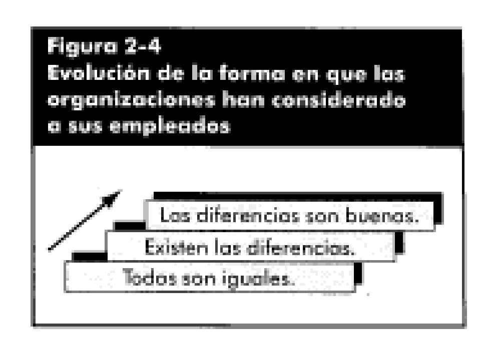
programas de acción afirmativa
Programas que refuerzan el status organizacional de los miembros de grupos protegidos.

La Ley de Derechos Civiles de 1964 inició en Estados Unidos el fenómeno de que la legislación federal comenzara a buscar enérgicamente la prohibición de la discriminación racial, de color, religiosa, de origen, o sexual. En respuesta, muchas organizaciones implantaron programas de acción afirmativa para asegurar que las decisiones y prácticas administrativas mejoraran el empleo, las condiciones de trabajo y la retención de miembros de grupos protegidos, como minorías y mujeres. Mediante una acción afirmativa, las organizaciones no sólo procuraron evitar la discriminación, sino que buscaron activamente mejorar el status de los miembros de grupos protegidos.

Los esfuerzos de la acción afirmativa se volvieron más penetrantes y enérgicos a fines de la década de 1960 y principios de la siguiente, cuando el gobierno federal comenzó a responsabilizar a los patrones de la eliminación de desequilibrios étnicos y de sexo en la contratación. El resultado fue que puestos que antes habían estado completamente cerrados para mujeres y minorías calificadas quedaron abiertos para ellas.[28] Pero muchas de éstas quedaron insatisfechas por lo que percibieron como un progreso lento y por la resistencia de la mayoría de los hombres blancos en las organizaciones. Aunque las organizaciones contrataban más mujeres y minorías, todavía existían considerables barreras para su aceptación y ascenso. Además, pronto se hizo evidente que el porcentaje de rotación entre las mujeres y las minorías era considerablemente mayor que entre los hombres blancos.[29] Algo estaba mal y necesitaba arreglarse. Fue este clima de intento de que las organizaciones se volvieran más "amistosas" con la gente diferente lo que dio esencialmente su impulso al movimiento de diversidad. Los esfuerzos en pro de la diversidad no sólo buscaban incorporar a las personas desamparadas —mujeres, minorías étnicas, personas mayores, discapacitados, homosexuales y otros en condiciones semejantes— sino también integrarlos a las labores cotidianas de la organización.

De "todos son iguales" a "reconocemos diferencias" y "evaluamos las diferencias"

Los últimos 30 años han visto una evolución en la forma en que las organizaciones consideran a sus empleados (véase la figura 2-4). Como observamos en el capítulo 1, el enfoque del crisol de razas predominaba históricamente en la forma en que la administración pensaba acerca de la transición que los empleados tenían que hacer al ingresar a una organización. La administración suponía que la gente se asimilaría de manera automática y se volvería parte de un grupo homogéneo. Sin importar quién fuera usted o de dónde viniera, se volvería rápidamente un elemento de IBM, empleado de Ford, o lo que fuera, de acuerdo con la empresa que lo contratara. Sonaba bonito, pero, como ya hemos dicho, la gente que era diferente todavía encontraba barreras para su aceptación y ascenso. Además, la gente no necesariamente estaba dispuesta a descartar 20 o 30 años de una experiencia cultural singular cuando se unía a una organización. No sólo era diferente a la mayoría, ¡sino que no deseaba ser como la mayoría! De esta manera, aunque la administración podría haber deseado que toda la gente fuera igual, el hecho es que no era igual y no deseaba serlo.



El periodo desde fines de los años sesenta hasta fines de los ochenta se caracterizó por el reconocimiento de las diferencias. Los programas de acción afirmativa eran consistentes con la creencia de que la administración tenía que subsanar las desigualdades anteriores y abrir la puerta a aquellas personas que antes se habían quedado fuera. Pero de nuevo, como ya lo dijimos, el conocimiento de las diferencias no fue suficiente. Las personas con antecedentes diversos tenían verdaderos problemas para adaptarse a las organizaciones, que estaban construidas con una perspectiva de hombre blanco y que no tenían mecanismos para ajustarse a gente diversa.

... El CO en las noticias ....

Hewlett-Packard descubre que la diversidad es buena para los negocios

Betty A. Sproule, gerente de investigación de mercadotecnia en Hewlett-Packard (HP), reconoce que el nuevo programa de mentores de la compañía le ayuda a tomar decisiones con mayor rapidez y a mejorar sus habilidades en la administración del tiempo. Este programa se diseñó para asegurar que las mujeres y las minorías obtengan la preparación necesaria para ascender con fluidez a puestos de nivel superior, y para capacitar a los supervisores para que puedan manejar sus grupos de trabajo de culturas diferentes.

El compromiso global de HP sobre el manejo de la diversidad comenzó en 1988 como reemplazo de un taller de trabajo de acción afirmativa, que se enfocaba estrictamente al cumplimiento de la legislación estadounidense sobre la igualdad de oportunidades. Se desarrolló el programa de diversidad después de que una encuesta interna encontró que los empleados que formaban parte de las minorías estaban menos satisfechos con sus remuneraciones, prestaciones y oportunidades de ascenso que sus contrapartes no minoritarias.

El programa básico de tres días es obligatorio para todos los administradores y cubre tópicos como la concientización de actitudes y prejuicios, el acoso sexual, los trabajadores discapacitados, los asuntos legales, los objetivos corporativos y las responsabilidades administrativas. Además, se escogió un grupa selecto de administradores como Sproule, para participar en un programa acelerado de desarrollo. A cada participante se le asigna un mentor que actúa como modelo y fuente de discusión de problemas relacionados con el trabajo. Aunque el programa de diversidad no ha dado como resultado un incremento drástico en el ascenso de mujeres y minorías a puestos de nivel superior, sí ha tenido cierto éxito. En general, l3~/~ de los puestos actuales de alta administración en Hewlett-Packard están en manos de mujeres y 8% en las de minorías. Pero el programa ha tenido también otros beneficios. La rotación entre mujeres y minorías se ha reducido. Y, como observaba un ejecutivo, "le da a uno un cúmulo de ideas diferentes. He tenido personal compuesto sólo de hombres, y he comprobado que no son tan eficientes como un equipo formado por una mezcla de empleados con antecedentes diferentes".

Fuente: Los *Angeles Times* (17 de mayo de 1993), pág. 16.

La respuesta de la mayoría de las organizaciones estadounidenses ha sido ir más allá del *reconocimiento* de las diferencias a la *apreciación* de éstas. Se estimuló a los administradores y empleados a prestar atención, tanto a las diferencias individuales como a las que se dan entre grupos miembros, para elevar su nivel de comodidad con tales diferencias, y para aprovecharlas como un activo importante en la productividad de la organización.[30] Al valorar las diferencias, las organizaciones pueden canalizar las cualidades singulares que diversos individuos llevan al sitio de trabajo para incrementar la creatividad y la innovación, mejorar la toma de decisiones y obtener elementos de juicio sobre los mercados caracterizados por la diversidad (como los de mujeres, afroestadounidenses y globales). La siguiente sección sobre el manejo de la diversidad describe algunos de los programas específicos que las organizaciones están implantando, y que son consistentes con la apreciación de la perspectiva de la diversidad.

θ *El manejo de la diversidad en las organizaciones*

United Parcel Service (UPS) ha adoptado un enfoque algo singular a la administración de la diversidad. Está dando a sus administradores un curso intensivo de tiempos difíciles.[31] La compañía cree que sus administradores no son realmente capaces de entender los problemas de una persona, a menos que estén en su lugar. De manera que cada año,

UPS interna a 40 administradores de nivel medio y superior durante un mes en comunidades que les exigen vivir y trabajar entre los pobres. En McAllen, Texas, ayudan a los refugiados mexicanos y latinoamericanos de pocos recursos. En Chicago, viven en un templo y trabajan con jóvenes y sus familias. En Chattanooga, Tennessee, proporcionan ayuda a familias pobres, a discapacitados y a personas con un acentuado retraso mental. En Nueva York ayudan a madres solteras adolescentes a encontrar trabajo, visitan a enfermos mentales y dan clases a niños pobres. Todo esto tiene la intención de ayudar a los administradores de UPS a comprender mejor a sus empleados y clientes de antecedentes diversos. Por ejemplo, recientemente, un grupo de nueve administradores de UPS trabajó semanas de 60 horas en McAllen, Texas, para instalar una biblioteca móvil para hijos de inmigrantes; diseñaron los planes para un taller de costura que generaría empleos, y desarrollaron un video en una clínica local para educar a pacientes indigentes acerca de la salud y la nutrición.

El programa de UPS no es convencional. Cuando observamos lo que están haciendo compañías como American Express, Avon Products, Corning, Digital Equipment, Johnson & Johnson, McDonald's, Xerox y otros destacados partidarios de la diversidad, encontramos cierto número de características comunes. En su mayor parte, sus programas tienden a enfatizar arreglos de trabajo flexibles, planes generosos de prestaciones para el cuidado de niños y ancianos y capacitación de la diversidad.[32]

Arreglos para el trabajo flexible

El éxito en el manejo de la diversidad significa que las organizaciones deben incrementar su flexibilidad.[33] ¿Cómo pueden lograrlo? Ofreciendo a los empleados la oportunidad de trabajar en sus hogares, con horarios flexibles y semanas reducidas de trabajo, permitiendo a los empleados compartir puestos y trabajar medio tiempo, dando permisos para ausentarse, y así sucesivamente.

Con frecuencia se supone que la flexibilidad es de interés sólo para las mujeres que están procurando equilibrar las responsabilidades de su familia con el trabajo. Pero no es así. Por ejemplo, compartir el puesto con otro a menudo es atractivo para estudiantes de tiempo completo, trabajar en el hogar podría convenir a padres o madres solteros, las personas mayores podrían preferir el tiempo parcial a una responsabilidad de tiempo completo, y los padres cada vez están más deseosos de obtener permiso para cuidar a sus hijos recién nacidos.

John Hancock Mutual Life Insurance Company es líder en proporcionar a sus empleados prestaciones para el bienestar de la familia. Su guardería en el sitio de trabajo, que Incluye una sala para niños enfermos, da servicio a las familias de los empleados en Boston. Una línea telefónica directa especial proporciona información, apoyo y referencias a los empleados que necesitan asesoría respecto del cuidado de sus hilos, adopción o problemas que sus hijos tienen en la escuela. John Hancock ha aprendido que las prestaciones que ayudan a la familia también ayudan a la productividad y las utilidades.

Prestaciones para el cuidado de niños y ancianos

Para muchos padres, el último determinante para que puedan trabajar o no es la disponibilidad de alguien que cuide a sus hijos. Fel-Pro, uno de los fabricantes más grandes del mundo de empaques para automóviles y de uso industrial, es un modelo de lo que una compañía puede hacer en pro de los hijos de sus empleados.[34] Cuando los niños de los empleados de Fel-Pro cumplen dos años, son elegibles para asistir a la guardería de la compañía, que cuenta con

personal profesional, y que está ubicada junto a la planta de la empresa. Una vez que los niños comienzan a ir a la escuela, Fel-Pro envía al hogar cuidadores con capacitación profesional para cuidar de ellos, si se enferman. Si un niño tiene dificultades en la escuela, la compañía proporciona exámenes y tutores individuales a bajo costo. Y la empresa tiene un campamento diurno de verano para los hijos de los empleados, durante el cual los autobuses recogen a los niños en la fábrica cada mañana y los regresan en la tarde.

A medida que envejece la población, un número cada vez mayor de empleados se encuentra con la responsabilidad de cuidar de sus padres o abuelos.[35] Los empleados que ocupan su tiempo en el cuidado de los ancianos tienen menos tiempo, y están menos enfocados a los asuntos relacionados con el trabajo. Por eso, muchas organizaciones están ampliando la atención infantil para abarcar a todos los dependientes, incluso a los miembros ancianos de la familia.

Capacitación en la diversidad

La atracción principal de la mayor parte de los programas de diversidad es la capacitación. Por lo general, la intención de los programas de capacitación en la diversidad es proporcionar un vehículo para incrementar la conciencia y el examen de estereotipos. Los participantes aprenden a valorar las diferencias individuales, aumentan su comprensión transcultural y confrontan a los estereotipos.

El programa típico tiene una duración de entre medio día y tres días, e incluye la representación de papeles, ejercicios, conferencias, discusiones y experiencias en grupo. Por ejemplo, Xerox ha trabajado con el departamento de teatro de Cornelí University para crear una serie de piezas teatrales cortas, que mejoran el conocimiento de los conflictos raciales y de sexo relacionados con el trabajo. Se ha presentado el espectáculo a más de mil administradores de Xerox.[36] Un ejercicio de capacitación en Hartford Insurance, que procuró aumentar la sensibilidad hacia los ancianos, pidió a los participantes que respondieran las cuatro preguntas siguientes:

1. Si usted no supiera qué edad tiene, ¿qué edad creería que tiene? En otras palabras, ¿qué tan viejo se siente usted internamente?
2. Cuando tenía 18 años, yo pensaba que la mediana edad comenzaba a los ____ años.
3. Hoy, creo que la mediana edad comienza a los ______ años.
4. ¿Cuál sería su primera reacción si alguien lo llamara trabajador de edad avanzada?[37]

Las respuestas a estas preguntas se utilizaron para analizar los estereotipos relacionados con la edad. En otro programa diseñado para elevar la conciencia del poder de los estereotipos se pidió a cada participante que detallara de manera anónima a todos los grupos —mujeres, personas bautizadas en la fe cristiana, negros, homosexuales, hispanos, hombres— a los que se les había fijado algún estereotipo.[38] También se les pidió que explicaran por qué habían tenido dificultades trabajando con ciertos grupos en el pasado. Con base en las respuestas se invitaba a la clase a oradores para destruir los estereotipos dirigidos a cada grupo. A esto seguía una amplia discusión.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

El país donde crece una persona es el que modela y restringe su comportamiento. Como consecuencia del hecho de que el mundo se ha convertido en una aldea global, necesitamos tomar en cuenta la cultura nacional como una poderosa fuerza en la explicación y predicción del comportamiento.

La mayor parte de los conceptos que actualmente integran el cuerpo de conocimientos a los que llamamos *comportamiento organizacional* ha sido desarrollado por estadounidenses que han utilizado compatriotas suyos dentro de contextos domésticos. Por ejemplo, un amplio estudio de más de 11 000 artículos publicados en 24 revistas sobre administración y comportamiento organizacional en un periodo de diez años, reveló que aproximadamente 80% de los estudios se habían efectuado en Estados Unidos y que habían sido realizados por estadounidenses.[39] Estudios de seguimiento continúan confirmando la falta de consideraciones transculturales en la investigación de la administración y el CO.[40] Lo que esto significa es que no todos los conceptos que presentaremos en capítulos futuros son aplicables a

la administración de gente alrededor del mundo.

Dado este sesgo estadounidense, ¿cómo deben entender los administradores los resultados de este libro? Primero, deben saber de dónde viene la persona o la gente cuyo comportamiento están tratando de entender. En segundo lugar, deben evaluar ese país utilizando uno o ambos de los marcos de diferencias culturales que se presentan en este capítulo. En tercer lugar, necesitan comparar la cultura nacional contra los datos para Estados Unidos e identificar las diferencias correspondientes. Esto es necesario porque la mayor parte de la investigación del CO ha sido realizada sobre estadounidenses en su país. Por último, y con el fin de identificar dichas diferencias, deben modificar los conceptos que están por introducirse en este libro, que explican y predicen el comportamiento del empleado.

¿Cuáles son las implicaciones administrativas en la diversidad de la fuerza de trabajo? En primer lugar, los administradores tienen que sensibilizarse a las dificultades que confrontan las personas diversas en las organizaciones. Luego deben adoptar un papel proactivo para alentar un clima de trabajo que apoye y valore la diversidad. Esto significa buscar activamente una retroalimentación sobre las necesidades de las mujeres y las minorías. También significa la aplicación de políticas y prácticas de apoyo que faciliten a la gente desempeñar sus trabajos. Y significa estimular el desarrollo de programas de capacitación en la diversidad y la participación de todos los miembros de la organización.

θ *Para repaso*

1. ¿Cuál es el argumento que apoya la propuesta de que el mundo se ha convertido en una aldea global?
2. ¿Está aumentando, disminuyendo o se conserva aproximadamente igual la variación entre las culturas nacionales?
3. ¿Por qué es tan difícil identificar y entender la cultura nacional de un país?
4. Describa a Estados Unidos en función de la relación de los estadounidenses con el ambiente, su orientación en el tiempo, su orientación en la actividad y su concepción del espacio. Descríbalos en función de los cuatro criterios principales de Hofstede.
5. ¿Cuáles son los países cuyos empleados se parecen más a los empleados de Estados Unidos? ¿Cuáles *menos?*
6. ¿Qué es el *choque cultural?* ¿Cómo podría usted utilizar el modelo de choque cultural de cuatro etapas para entender mejor el comportamiento del empleado?
7. ¿Cuál es el origen del movimiento de diversidad de la fuerza laboral?
8. Compare el reconocimiento de las diferencias con la apreciación de las diferencias.
9. Proporcione cuatro ejemplos de medidas de trabajo adoptadas que aumenten la flexibilidad para los empleados.
10. ¿Cómo sería un trabajo de capacitación en la diversidad? ¿Cuáles serían los objetivos que procuraría alcanzar?

θ *Para discusión*

1. ¿En qué se diferencia, en su opinión, la forma de manejar el personal en Finlandia y la forma de manejar el personal en México?
2. ¿Cuál será la repercusión de los acuerdos de cooperación regional en las prácticas administrativas en Canadá? ¿En Alemania? ¿En Australia?
3. A usted se le ha transferido a Tokio para administrar las operaciones japonesas de su compañía, gracias a su buen desempeño en el trabajo y al hecho de que estudió japonés durante tres años en la universidad. Analice los cambios que necesitará hacer a fin de supervisar eficazmente a su personal japonés.
4. Las mujeres y las minorías han formado parte de la fuerza de trabajo desde fines de los años cuarenta. ¿Por qué la diversidad en la fuerza laboral se ha vuelto un tópico tan actual en los noventa?
5. En años recientes, los profesionistas, consultores y estudiosos de la administración tienden a ver los aspectos positivos de la diversidad de la fuerza de trabajo. ¿Hay algunos aspectos negativos? De ser así, ¿cuáles son?, ¿cómo pueden minimizarse?

A favor

La capacitación transcultural no funciona

Los académicos parecen tomar como axioma la expresión de que un mercado global en expansión tiene serias implicaciones para la práctica administrativa. Así, se han erigido en defensores acérrimos de la necesidad de una capacitación transcultural. Pero la mayoría de las corporaciones no proporcionan capacitación transcultural a sus empleados. Por ejemplo, los estudios indican que sólo 30% de los administradores estadounidenses enviados al extranjero con puestos programados para durar de uno a cinco años reciben alguna capacitación transcultural antes de su partida.

¿Por qué casi ninguna organización proporciona una capacitación transcultural a sus administradores? Proponemos dos explicaciones posibles. Una es que los administradores creen que "administrar es administrar", independientemente de *dónde* se lleve a cabo. La otra explicación es que la alta administración no cree que la capacitación transcultural sea eficaz.

Al contrario de la evidencia que se presenta en este capítulo, muchos altos administradores continúan creyendo que las habilidades administrativas son perfectamente transferibles a través de las culturas. Por ejemplo, un buen administrador en Nueva York o Los Angeles debe ser igualmente eficaz en París o Hong Kong. En aquellas organizaciones en las que prevalece esta creencia, usted no encontrará preocupaciones respecto de la capacitación transcultural. Además, es posible que se haga poco esfuerzo en seleccionar candidatos para puestos en el extranjero con base en su habilidad para ajustarse o adaptarse a una cultura específica. Las decisiones de selección para puestos en ultramar en estas organizaciones se realizan utilizando principalmente un solo criterio: los antecedentes domésticos de la persona.

Probablemente sea justo decir que la mayoría de los altos administradores hoy en día reconocen el hecho de que las diferencias culturales sí afectan el desempeño administrativo. Pero sus organizaciones todavía no proporcionan capacitación transcultural porque estos administradores dudan de la eficacia de esta capacitación. Argumentan que la gente no puede aprender a administrar en una cultura extraña después de sólo unas pocas semanas o meses de capacitación. La comprensión de la cultura de un país es algo que se asimila en el curso de muchos años con base en insumos de muchas fuentes. No es algo que se preste a un aprendizaje a corto plazo, sin importar lo intensiyo que pudiera ser el programa de capacitación.

Dados los argumentos anteriores, sería sorprendente encontrar organizaciones que ofrezcan capacitación transcultural. Nosotros planteamos que los altos ejecutivos de organizaciones suelen adoptar uno de tres enfoques al tratar con la selección de personal administrativo para ocupar puestos en el extranjero. Un enfoque es olvidarse de las diferencias culturales. No se preocupan por ellas, y toman sus decisiones de selección basados únicamente en los antecedentes administrativos de los individuos. Otro enfoque es contratar en cada país a personas nativas para que administren las operaciones en el extranjero. Puesto que la capacitación transcultural no es eficaz, cuando una corporación como IBM necesita un ejecutivo para ocupar un puesto clave en Italia, lo mejor que puede hacer es contratar a un italiano. Esta solución se ha facilitado todavía más para las empresas estadounidenses en años recientes, a medida que se ha incrementado el número de extranjeros que estudian en las escuelas de administración estadounidenses y canadienses. Por ejemplo, ahora hay literalmente miles de italianos, árabes, alemanes, japoneses y otros extranjeros que tienen títulos de posgrado en administración de universidades estadounidenses, que comprenden las prácticas comerciales estadounidenses y que han regresado a sus países de origen. La tercera solución al problema es contratar a nativos o capacitar en forma intensiva a la gente para formar asesores expertos en la administración. Como ilustración, AT&T envió a un ejecutivo y a su familia a Singapur durante un período largo, para que absorbiera la atmósfera y aprendiera la forma de realizar negocios en dicho país. Luego regresó a Nueva York como experto sobre Singapur. Cuando surgen problemas que involucran a ese país, se le llama para que proporcione elementos de juicio.

La evidencia en este argumento está tomada de lS. Black y M. Mendenhail, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review* (enero de 1990), págs. 113-136; y A. Kupfer, "How to Be a Globat Manager", *Fortune* (14 de marzo, 1988), pág. 52.

En contra

La capacitación transcultural es eficaz

Si, es cierto que la mayor parte de las corporaciones no proporcionan capacitación transcultural, ¡y esa actitud es un error! Es evidente la importancia que tiene la habilidad para adaptarse a las diferencias culturales en un puesto en el extranjero, si se desea alcanzar el éxito administrativo. Además, al contrario de lo que creen muchos administradores, la capacitación transcultural es muy eficaz. Estudiaremos este segundo punto.

Una amplia revisión de los estudios enfocados en especial a la eficacia de la capacitación transcultural demuestra abrumadoramente que esta capacitación estimula el desarrollo de habilidades transculturales y lleva a un mejor desempeño. Se ha demostrado que la capacitación mejora las relaciones de un extranjero con las personas nativas del país donde se encuentra, y permite que se ajuste con mayor rapidez a la nueva cultura y mejore su desempeño en el trabajo. Además, la capacitación reduce en forma significativa los porcentajes de fracaso de los expatriados. Por ejemplo, sin capacitación, 68 de cada 100 estadounidenses transferidos a Arabia Saudita regresarán a casa pronto por su incapacidad para superar el abismo cultural. Sin embargo, Shell Oil capacitó a 800 empleados estadounidenses antes de enviarlos a una operación petroquímica en Arabia Saudita, y sólo tres fueron incapaces de superar el ajuste cultural.

Aunque estos resultados son impresionantes, no dicen nada acerca del tipo de capacitación que recibió el empleado. ¿Representa ello una diferencia?

Hay una variedad de técnicas de capacitación disponibles para preparar a la gente para puestos en el extranjero. Van desde programas documentales que simplemente exponen a la gente a una nueva cultura mediante materiales escritos sobre la historia sociopolítica, la geografía, la economía y las instituciones culturales de ese país, hasta la capacitación intensiva de experiencias interpersonales, donde los individuos participan en ejercicios de representación de papeles, ambientes sociales simulados y experiencias similares para captar las diferencias de una nueva cultura.

Una investigación se enfocó en la eficacia de estas dos formas de visualizar el tema en un grupo de administradores estadounidenses. Estos administradores, que trabajaban para una empresa de productos electrónicos, fueron asignados a Seúl, Corea del Sur. Veinte de ellos no recibieron capacitación, 20 recibieron sólo el programa de documentales y 20 recibieron sólo capacitación en experiencias interpersonales. Las actividades de capacitación terminaron en tres días. Todos los participantes, sin importar el grupo en que se encontraban, recibieron alguna capacitación en el idioma, información que cubría las operaciones de la compañía en Corea del Sur, y una breve descripción de tres páginas sobre los antecedentes del país. Los resultados de este estudio confirmaron la evidencia anterior de que la capacitación transcultural sí es eficaz. Para ser más precisos, el estudio encontró que los administradores que recibían alguna forma de capacitación se desempeñaban mejor y tenían menos necesidad de ajustarse a la nueva cultura que aquellos que no habían recibido tal capacitación. Además, ninguno de los métodos comprobó ser mejor que el otro.

En otro estudio con empleados civiles en una dependencia militar de Estados Unidos, se agrupó a los participantes de manera que recibieran una orientación documental, capacitación por experiencias vivenciales, alguna combinación de las dos, o ninguna capacitación en absoluto. Los resultados de ese estudio confirmaron nuevamente el valor de la capacitación transcultural. Cualquiera de los dos tipos de capacitación comprobó ser más eficaz que ninguna capacitación para mejorar el conocimiento transcultural y el desempeño en el comportamiento, y se encontró que el enfoque combinado era el más eficaz.

Se tomó la evidencia de este argumento de J.S. Black y M. Mendenhall, “Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research”, *Academy of Management Review* (enero de 1990), págs. 113-136; p.c. Early, “Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 1987), págs. 685-698; 5. Caudron, “Surviving Cross-cultural Shock”, *Industry Week* (6 de julio de 1992), págs. 35-38; J.S. Lublin, “Companies Use cross-cultural Training to Help Their Employees Adjust Abroad”, Wall *Street journal* (4 de agosto de 1992), pág. 81; y J.K. Harrison, “Individual and Combined Effects of Behavior Modeling and the Cultural Assimilator in Gross-Cultural Management Training”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1992), págs. 952-962.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Qué conoce respecto de la cultura internacional?

¿Qué tan conocedor es usted de las costumbres, prácticas y hechos de diferentes países? La siguiente prueba informal de selección múltiple le proporcionará cierta retroalimentación sobre esta pregunta.

1. ¿En qué país la mayoría de la gente celebra el *Ramadán* (un mes de ayuno)?
   a. Arabia Saudita
   b. India
   c. Singapur
   d. Corea
   e. Todos los anteriores

2. En la primera reunión con el coreano que será su socio en un negocio, Lo Kim Chee, sería mejor dirigirse a él como:
   a. Sr. Kim
   b. Sr. Lo
   c. Sr. Chee
   d. Amigo
   e. Cualquiera de los anteriores se acepta sin problema.

3. En Brasil, ¿a qué idioma debe traducirse su material publicitario?
   a. Francés
   b. Italiano
   c. Español
   d. No hay necesidad de traducirlo
   e. Ninguno de los anteriores

4. En Japón es importante:

a. Dar su tarjeta de presentación sólo después de haber desarrollado una relación con su anfitrión japonés
b. Dar su tarjeta de presentación con ambas manos
c. Poner el nombre de su compañía en dicha tarjeta, pero nunca su puesto o título
d. Todas las opciones anteriores
e. Ninguna de las opciones anteriores

5. ¿Cuál de los siguientes deportes es el más popular en todo el mundo?
   a. Basquetbol
   b. Béisbol
   c. Tenis
   d. Fútbol
   e. Golf

6. Para una persona de negocios estadounidense, ¿en cuál de los siguientes países sería menos aceptable tocar a otra persona de negocios?
   a. Japón
   b. Italia
   c. Eslovenia
   d. Venezuela
   e. Francia

7. ¿Cuál de los siguientes seria un regalo apropiado?

a. Un reloj en China
b. Una botella de licor en Egipto
c. Un juego de cuchillos en Argentina
d. Un banquete en China
e. Ninguno de los anteriores

8. ¿Cuál de los siguientes países tiene la jerarquía social más rígida?
   a. Reino Unido   d. India
   b. Estados Unidos   e. Alemania
   c. Japón

9. ¿En cuál de los siguientes países se dificulta el funcionamiento de la banca tradicional occidental porque sus leyes prohíben tanto pagar como cobrar intereses?
   a. Brasil   d. India
   b. Arabia Saudita   e. Grecia
   c. Mongolia

10. La capital de Canadá es:
   a. Toronto   d. Ontario
   b. Ottawa   e. Montreal
   c. Vancouver

Pase a la página A-26 para leer las instrucciones y la clave para calificarse.

Fuente: Profesor David Hopkins, University of Denver, 1991. Usado con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo

Aprendizaje acerca de las diferencias por medio del análisis de prejuicios

Prejuicio es toda generalización infundada acerca de un grupo de personas. Nos guste o no, todos tenemos prejuicios. Por ejemplo, los siguientes son grupos de personas hacia los cuales los estudiantes han indicado que tienen algún prejuicio: miembros de fraternidades estudiantiles masculinas y femeninas, atletas becados, profesores universitarios, practicantes de *surfing*, personas con un acento marcado, desheredados, tímidos, personas con una fuerte personalidad:

1. Seleccione un prejuicio que usted tenga.
2. Use aproximadamente 15 minutos para analizar este prejuicio individualmente.

a. ¿Por qué se formó usted ese prejuicio?
b. Si este prejuicio tiene alguna función, ¿en qué consiste ésta actualmente?
c. ¿Desea usted mantenerlo? Explique su respuesta.
d. ¿Qué podría hacer para eliminarlo de su manera de ver el mundo?

3. Fórmense grupos de tres a cinco personas. Los miembros del grupo deben compartir el análisis del paso 2 y discutir cómo puede la gente reducir los prejuicios que tiene hacia otras personas de culturas diferentes.

Fuente: Este ejercicio se basó en una asignatura descrita en M. Mendenhalí, “A Painless Approach to Integrating ‘International’ into OB, HRM, and Management Courses”, Organiza*tional Behavior Teaching Revine*, vol. XIII, no. 3 (1988-1989), pág. 29.

Ejercicio sobre un dilema ético

El movimiento de la diversidad: ¿qué hay de su impacto adverso sobre los hombres blancos?

Algunas compañías están involucradas en una práctica que es fuente de controversia y que puede ser ilegal. En su deseo de diversificar la administración, han dejado de considerar a los hombres como candidatos. Por ejemplo, Korn/Ferry International, la empresa más grande de búsqueda de ejecutivos en Estados Unidos, dice que en 4.1% de los puestos para ejecutivos durante el año fiscal de 1993 se le pidió encontrar a una mujer. Cuando Burger King buscaba quien cubriera el puesto de vicepresidente de recursos humanos, la compañía buscó fuera después de que ninguno de los aspirantes internos —todos hombres— calificó. Se dice que esta cadena de alimentos rápidos entrevistó sólo a mujeres porque el DGE insistió en que la alta administración refleja mejor a los clientes de Burger King, siendo casi la mitad de ellos mujeres. El Chicago Sun-Times entrevistó sólo a mujeres como candidatas externas para el puesto de contralor corporativo porque, dijeron los funcionarios, los candidatos internos —todos hombres— carecían de suficiente experiencia y la ocupante anterior del puesto era una mujer.

Al reestructurarse las organizaciones por medio de despidos masivos y, al mismo tiempo, procurar aumentar la diversidad de su fuerza de trabajo, los hombres blancos —especialmente aquellos que están a mitad de su carrera— sienten cada vez más que se les excluye, y están ofendidos y temerosos. Los mejores puestos perdidos en la década pasada han sido los suyos; los mejores puestos creados en el futuro pueden no serlo. Algunos de ellos hablan de una "discriminación inversa". Pero favorecer a las mujeres y las minorías no necesariamente está en contra de la ley. Por ejemplo, los tribunales permiten que las organizaciones tomen en cuenta la raza al efectuar contrataciones, para remediar la discriminación que se daba en épocas anteriores. Cuando las organizaciones incorporan nuevas personas, buscan mujeres, latinos, asiaticoestadounidenses y afroestadounidenses. Esto parece ser especialmente cierto entre trabajadores profesionales y administrativos. En 1983, los hombres blancos tenían 63.5% de esos puestos en Estados Unidos. En 1993, habían bajado a 53%. Entre los altos niveles, las mujeres blancas han sido las mayores beneficiadas de la pérdida de dominio de los hombres.

Los administradores —muchos de ellos hombres blancos— enfrentan un dilema. Para hacer que sus organizaciones sean más diversas, es seguro que contratarán y ascenderán a mujeres y miembros de las minorías en lugar de hombres blancos. Al hacerlo, se arriesgan a ofender a aquellos a los que han pasado por alto. Pero si estos administradores no participan en la diversidad, no sólo perpetuarán las injusticias pasadas, sino que se arriesgarán a dejar que sus organizaciones sean menos competitivas desde un punto de vista global. ¿Qué deben hacer? ¿Qué piensa *usted?*

Basado en M. Calen, "White, Male, and Worried", Bus¿ness *Week* (31 de enero de 1994), págs. 50-55; ML. Lacanga, "Changing of tl'e Guard", *Los Angeles Times* (7 de febrero de 1994), pág. S9; y lS. Lublin, "Firms Designate Some Openings for Women Only', Wall Str t Journal (7 de febrero de 1994), pág. BI.



Xerox de México

Paul Hunt creció en Houston y obtuvo su título en administración de empresas en la universidad Texas A&M en 1988. Al graduarse, Paul obtuvo un puesto en Xerox Corporation en Dallas, como especialista en recursos humanos. Durante sus primeros dos años, repartió su tiempo entre el reclutamiento en campus universitarios y el establecimiento de un programa de capacitación para ingenieros de mantenimiento. En 1990, Paul fue ascendido a subgerente de recursos humanos de la región occidental. La compañía lo trasladó a la oficina regional occidental de Denver.

Las evaluaciones anuales del desempeño de Paul eran consistentemente altas. La empresa creía que tenía un gran potencial para continuar ascendiendo. Aunque Paul era ambicioso y no hizo intento alguno de esconder su deseo de ingresar a la alta administración, hasta él se quedó un poco sorprendido cuando se le llamó a la matriz de Xerox en Connecticut en septiembre de 1993 y se le ofreció el puesto de director de recursos humanos para Xerox de México. Si

aceptaba el puesto, Paul supervisaría un equipo de 20 personas en la ciudad de México y seria responsable de todas las actividades de recursos humanos —contratación, compensaciones, relaciones laborales, etcétera— para las operaciones mexicanas de la empresa. Se le dijo que la combinación de su desempeño sobresaliente en el puesto y su habilidad para hablar español (Paul había cursado cuatro años de español en la preparatoria y 12 horas de un curso avanzado en la universidad) había llevado a la compañía a seleccionarlo para el ascenso.

Paul aceptó la oferta. ¿Por qué no? Era un ascenso importante, significaba un gran aumento de sueldo y le proporcionaba la oportunidad de vivir en un país extranjero. Pero sabia que tendría que adaptarse. Eso quedó clarísimo para él cuando leyó un artículo que describía las diferencias entre Estados Unidos y México.* Aquí encontramos algunas de las observaciones que aparecían en dicho artículo:

- Los mexicanos tienden a aceptar el valor inherente de amigos y colegas sin exigir un desempeño o logro especifico. Los estadounidenses creen que uno muestra integridad o dignidad por medio de las acciones. En Estados Unidos, la persona que gana es obviamente “la mejor”; en México, cada individuo es especial, sea ganador o no.
- En Estados Unidos, una persona no debe buscar favores especiales o excepciones a las reglas. Nadie está por encima de la ley. En México, en ocasiones se pasan por alto las reglas, la política y los procedimientos. Dada su creencia en la singularidad de cada individuo, es razonable que se deba respetar a la gente, en lugar de respetar los principios abstractos. Seguir las reglas en México a menudo se considera la forma más ineficaz para lograr que se hagan las cosas.
- Una fuerte tendencia en México es evitar una confrontación abierta, por el temor de desprestigiarse y tener que reconocer desacuerdos. La información negativa o decepcionante se retiene o se modifica para evitar ser ofensivo. En contraste, los estadounidenses dan mayor énfasis a exponer los hechos, sin importar el impacto.
- Cuando un ejecutivo estadounidense acepta hacer algo, es un asunto de honor personal e integridad profesional cumplir con ese compromiso. Para muchos mexicanos, un compromiso es una intención; la afirmación de un resultado deseable, no la promesa de cumplir un arreglo ya acordado.
- Los mexicanos perciben el tiempo en forma diferente a los estadounidenses. Los mexicanos tienen una noción vaga de lo que significa “llegar a tiempo”, las interrupciones se manejan sin mucha tensión, y hay poca expectativa de que los planes se desarrollen en una secuencia lógica. En contraste, los estadounidenses creen que las citas y las fechas límite deben programarse sin mucho tiempo entre ellas y que se deben respetar lo más que sea posible; las interrupciones son enojosas e ineficientes; y “a tiempo” significa literalmente “a tiempo”.

Preguntas

1. Utilizando los dos marcos de referencia que se presentan en este capítulo, ¿cómo describiría usted la cultura nacional de México?
2. Contraste la cultura de México con la cultura en la que creció Paul.
3. A fin de ser eficaz en el manejo de su personal mexicano, ¿qué cambios específicos cree usted que Paul necesitará hacer cuando llegue a la ciudad de México?

*MI. Elrich, “Making Sense of the Bicultural Workplace”, Business *Mexico* (agosto de 1993), págs. 16-19.



¿Se trata a las mujeres de manera realmente diferente que a los hombres?

Muchas mujeres se quejan de que los hombres las tratan en forma diferente que a los otros hombres. Pero, *¿realmente* enfrentan las mujeres una discriminación por su sexo? Eso es lo que el personal de *Prime Time Live* de ABC decidió averiguar.

Los experimentos se efectuaron con dos empleados de ABC: Julie (la mujer) y Chris (el hombre). Ambos eran personas inteligentes y con facilidad de expresión, y estaban alrededor de los treinta años de edad. Se eligió Cincinnati, Ohio, como el sitio, ya que responde bastante bien al prototipo de ciudad estadounidense de clase media.

El primer experimento se relacionó con la compra de un automóvil nuevo. Los estudios indican que a las mujeres generalmente se les cotiza precios más altos que a los hombres por el mismo vehículo. El personal de ABC encontró que, efectivamente, esto era así. Un vendedor ofreció a Chris el mismo automóvil que había visto Julie por 500 dólares menos! Además, este vendedor no permitió que Julie sacara el vehículo fuera del lote, diciendo que era contra las reglas del distribuidor, pero le entregó las llaves a Chris y le dijo que podía dar una vuelta de prueba con el automóvil.

Julie y Chris llevaron un juego similar de ropa a una lavandería. Cabría esperar que se les cobrara lo mismo. ¡No fue así! Julie pagó más. Por ejemplo, en un artículo común por el cual Chris pagó 2.25 dólares, a Julie se le cobró $3.50.

El personal del noticiero ABC fue luego a un campo de golf. ¿Se trataría en forma diferente a una mujer a la hora de obtener tiempo en el tee para comenzar un juego? Este experimento demostró que si. Por ejemplo, se le dijo a Julie que ya estaba reservado todo el viernes siguiente. Poco tiempo después, cuando llegó Chris para programar tiempo de juego para ese mismo viernes, el empleado pudo conseguírselo.

Cuando Julie y Chris respondieron a un anuncio para gerente de territorio de una compañía de mantenimiento de césped y jardines, nuevamente se hizo patente la discriminación sexual. Aunque los currícula de Julie y Chris eran comparables (en realidad el de Julie era un poco mejor), el entrevistador inmediatamente comenzó a hablarle a Julie acerca de un puesto de secretaria/recepcionista (con sueldo de alrededor de 6 dólares por hora) en lugar del puesto de administración (que tenía un sueldo de $300 a $500 por semana). A pesar de su idoneidad para el último puesto, el entrevistador quería darle a Julie una prueba de mecanografía. En cambio, la entrevista con Chris se enfocó exclusivamente en el puesto de administración. En un seguimiento realizado con el entrevistador, éste aceptó que había basado sus juicios exclusivamente en el sexo de los entrevistados.

¿Qué aprendió el personal de ABC de esta serie de experimentos? Parece que todavía están ampliamente difundidos los estereotipos culturales y la discriminación sexual.

Preguntas

1. ¿Le sorprenden a usted los resultados de estos experimentos? Discuta el punto.
2. ¿Qué cree usted que es lo que perpetúa los estereotipos sobre el sexo?
3. ¿Qué pueden hacer los altos administradores para eliminar esta clase de estereotipos en el lugar de trabajo?

Fuente: “The Fairer 5ex?’*Prime Time Live* (7 de octubre de 1993).

θ *Referencias bibliográficas*

ALBA, R.D *Ethnic Identity* (London Yale University Press, 1990)

CHAN, HL., “Preparing Managers to Work in **China,”** *Journal of Management Education* (December 1992), pp. 54—60.

COX, T., JR., and S. BLAKE, “Managing Cultural Diversity: implications for Organizational Competitiveness,” *Academy of Management Executive* (August 1991), pp. 45—56.

FAGENSON, EA. (ed.), *Women in Management: Challenges in Managerial Diversify* (Newbury Park, CA: Sage, 1993).

GANNON, M.J., AND ASSOCIATES, *Understanding Global* Cultures (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994).

HARRIS, P.R., and R.T. MORAN, *Managing Cultural Differences,* 3rd ed. (Houston: Gulf Publishing, 1991).

HURH, w., and K. KIM, “The Success Image of Asian-Americans: Its Validity and Its Practical and Theoretical Implications,” *Ethnic and Racial .Studies,* Vol. 12, No. **4 (1989), pp. 512—38.**

LOBEL, SA., “Sexuality at Work: Where Do We Go from Here?” *Journal of Vocational Behavior* (February 1993),

PP. 136—52.

MORRISON, AN., and M. VON GLINOW, "Women and Minorities in Management," *American Psychologist* (February 1990), Pp. 200—208.

POWELL, G.N., *Women & Men in Management*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993).

θ ***Notas***

1 D McMurdy Battling Bentonville," *MacLean's* (May 2, 1994), p. 36.

2 These examples are from H.J. LaFleche, "When in Rome…*TWA Ambassador* (October 1990), p. 69.

3 Cited in *T.* Cox, **Jr.,** *Cultural Diversity in Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), p. 3.

4 World Bank, *World Development Report: 1986* (Washington, DC: Author, 1986); and "The International 500," *Forbes* (July 19, 1993), PP. 126-90.

5 A.G. Holzinger, "NAFTA Opens a New Era," *Nation's Business* (January 1994), p. 24.

6 N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: Kent, 1991), p. 11.

7 R. Knotts, "Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations," *Business Horizons* (January-February 1989), p. 32.

8 See D.A. Ricks, M.Y.C. Fu, and J.S. Arpas, *International Business Blunders* (Columbus, OH: Grid, 1974); A. Bennett, "American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers in the US.," *Wall Street Journal* (February 12, 1986); and C.F. Valentine, "Blunders Abroad," Nation's *Business* (March 1989), p. 54.

9 Reported in N.A. Boyacigiller and N.J. Adler, "'The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context," *Academy of Management Review* (April 1991), PP. 264—65.

10 W. McWhirter, "1 Came, 1 Saw, 1 Blundered," *Time* (October 9, 1989), p. 72.

11 Ibid.. pp. 72—77.

12 See H.W. Lane and D.G. Simpson, "Bribery in International Business: Whose Problem ls It?" in H.W. Lane and *J.J.* DiStefano (eds.), *International Management Behavior: From Policy to Practice* (Scarborough, Ontario: Nelson Canada, 1988), PP. 236-47; and IB. Ford and E.D. Honeycutt, Jr., "Japanese National Culture as a Basis for Understanding Japanese Business Practices," *Business Horizons* (November-December 1992), PP. 27—34.

13 J. Child, "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations," in L.L. Cummings and BM. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 3 (Greenwich, CI: JAl Press, 1981), PP. 303—56.

14 Ibid.

15 G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980).

16 The following is based on M. Hornblower and R.T. Zintl, "Racism," *Time* (August 12, 1991), PP. 36-38.

17 F. Kluckhohn and F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1961).

18 Boyacigiller and Adler, "The Parochial Dinosaur," p. 274.

19 See Hofstede, *Culture's Consequences; G.* Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies* (Fail 1983), pp. 75—89; G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mmd* (London: McGraw-Hill, 1991); and G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive* (February 1993), PP. 8 1—94.

20 See, for example, R.G. Linowes, "Ihe Japanese Manager's Traumatic Entry into the United States: Understanding the American-Japanese Cultural Divide," *Academy of Management Executive*

(November 1993), pp. 21—40.

21 This box is based on K. Freed, “Canadians New Pride in Own identity,” *Los Angeles Times (*January 22, 1986), p. 1; M. McDonald, “Pride and Patriotism,” *MacLean’s (*July 7, I986)~pp. 10—13; N.J. Adler and J.L. Graham, “Business Negotiations: Canadians Are Not Just Like Americans,” *Canadian Journal of Administrative Sciences* (September 1987), PP. 211—38; A. Phillips, “Defining identity,” *MacLean’s* (January 4,1988), PP. 44—45; D. Baer, E. Grabb, and W.A. Johnsuon, “The Values of Canadians and Americans: A Critical Analysis and Reassessment,” *Social Forces* (March 1990), PP. 693—7 13; F. Livsey, “Employee Compensation and Benefits: Canada vs. US.,” *Business Quarterly* (Spring 1990), PP. 20—26; and S.P. Robbins and R. Stuart-Kotze, *Management:Canadian Fourth Edition* (Scarborough, Ontario: Prentice Hall Canada, 1994), pp. 1—11.

22 This section is based on the work of J.T. Gullahorn and J.E. Guilahoro, “An Extension of the U-Curve Hypothesis,” *Journal of Social Sciences* (.January 1963), pp. 34—47.

23 Lane and DiStetano, *International Management Behavior*, pp. 4—5.

24 Z. Abdoolcarim, “How Women Are Winning at Work,” *Asian Business* (November 1993), pp. 24—29.

25 Ibid.

26 W.B. Johoston and A.E. Packer, *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century* (Indianapolis: Hudson Institute, 1987).

27 See *LS.* Gotttredson, “Dilemmas in Developing Diversity Programs,” lo SE. Jackson and associates (eds.), D*iversity in the Workplace* (New York: Guiltord Press, 1992), PP. 280—83.

28 Ibid.

29 See B.R. Bergmann and W.R. Krause, “Evaluating and Forecasting Progress lo Racial Integration of Employment,” *Industrial and Labor Relations Review* (April 1968), PP. 399—409; and F. Schwartz, “Management Women and the New Facts of Life,” *Harvard Business Review* (January-February 1989), PP. 65—76.

30 BA. Walker and WC. Hanson, “Valuing Differences at Digital Equipment Corporation,” lo SE. Jackson and associates (eds.), *Diversify in the Workplace*, PP. 119—20.

31 K. Murray, “Listening to the Other America,” *New York Times* (April 25, 1993), p. F25.

32 See, for example, E.W. Morrison and J.M. Herlihy, “Becoming the Best Place to Work: Managing Diversity at American Express Travel Related Services,” lo SE. Jackson and associates (eds.), *Diversify in the Workplace*, PP. 203—26; L.A. Hoilister, N.E. Day, and P.T. Jesaitis, “Diversity Programs: Key to Competitiveness or just Another Fad?” *Organization Development Journal* (Winter 1993), PP. 49—58; and B.P. Noble, “Making a Case for Family Programs,” *New York Times* (May 2, 1993), p. F25.

33 D.T. Hall and V.A. Parker, “The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity,” *Organizational Dynamics* (Summer 1993), PP. 5—18.

34 R. Levering and M. Moskowitz, “The Ten Best Companies to Work for lo America,” *Business and Society Review* (Spring 1993), PP. 31—32.

35 S. Sheilenbarger, “The Aging of America Is Making ‘Elder Care’ a Big Workplace Issue,” *Wall Street Journal* (February 16, 1994), p. Al.

36 L.E. Wynter, “Theatre Program Tackles Issues of Diversity,” *Wall Street Journal* (April 18, 1991), p. B1.

37 B. Hynes-Grace, “To Thrive, Not Merely Survive,” lo *Textbook Authors Conference Presentations* (Washington, DC: October 21, 1992); sponsored by the American Association of Retired Persons; p. 12.

38 “Teaching Diversity: Business Schools Search for Model Approaches,” *News line* (Fall 1992), p. 21.

39 N. I. Adler, “Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and The Trend,” *Academy of Management Review* (April 1983), PP. 226-32.

40 L. Godkin, C.E. Braye, and C.L. Caunch, “US-Based Cross Cultural Management Research in the Eighties,” *Journal of Business and Economic Perspectives*, Vol. 15 (1989), pp. 37—45; and T.K. Peog, M.F. Peterson, and Y.P. Shyi, “Quantitative Methods lo Cross-National Management Research: Trends and Equivalence Issues,” *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 12 (1991), **pp.** 87—107.

CASO PROGRESIVO
• PARTE UNO •
INTRODUCCIÓN

ROB PANCO: LA EVOLUCIÓN DE UN ADMINISTRADOR*

Robert (Rob) Panco es gerente general de M.E. Aslett, Corp., que es una pequeña empacadora en rápido crecimiento de libros de referencia educativos y profesionales, con sede en Nueva Jersey Aslett maneja proyectos de libros desde su concepción hasta la etapa de impresión, pero sin incluir esta última. Entre los clientes de la compañía se cuentan Grolier Encyclopedia, World Book International, Prentice Hall, Harcourt Brace y McGraw-Hill.

¿Qué camino tomó Rob Panco en su carrera para llegar hasta donde está hoy? ¿Cuáles desafíos y problemas relacionados con CO ha encontrado en su carrera? Este caso progresivo (que aparece al final de cada sección de este libro) proporcionará respuestas a estas preguntas.

El lector encontrará que este caso es valioso por lo menos por dos razones. En primer lugar, le ayudará a integrar muchos de los conceptos de CO que se presentan en este libro. Por desgracia, los libros de texto tienen que ser lineales —se mueven en secuencia a través de un conjunto creado artificialmente de capítulos independientes—. Sin embargo, el mundo real es un acto de malabarismo de actividades que se superponen y muy interdependientes. Este caso hará que esta interdependencia se vuelva más clara y ayudará a mostrar cómo se superponen los factores individuales, de grupo y de sistema organizacional. En segundo lugar, este caso progresivo le mostrará la aplicabilidad de los conceptos CO a la práctica real de la administración.

La mayoría de los ejemplos o casos de los libros de texto son cortos y están diseñados para ilustrar sólo uno o dos puntos. Como historia integrada y progresiva, el caso de Rob Panco le mostrará la forma en que un administrador de la vida real ha manejado decenas de temas de CO.

La figura 1-1, en la siguiente página, proporciona una breve descripción de los antecedentes y la evolución de la carrera de Rob Panco. Pero los resúmenes curriculares dejan fuera muchas cosas. Así que comenzaremos hablando un poco acerca de las primeras experiencias de la vida y la carrera de Rob. Si uno le hubiera preguntado durante su último año en la preparatoria qué planeaba hacer en su vida, él hubiera contestado: “Voy a ser músico profesional.” Con ese fin, había estudiado para tocar el bajo. Cuando se inscribió en la universidad —la Universidad de Duquesne, en Pittsburgh— lo hizo con la intención de continuar sus estudios de música. Pero las cosas no siempre resultan como se planean. Durante su primer año, Rob se halló con la realidad: había muchos bajistas mucho más talentosos que él. Si continuaba con su pasión, lo más que podía esperar era llegar a ser maestro de música. Rob quería algo más, así que decidió cambiar área de especialización. Escogió estudiar administración de negocios, con especialización en mercadotecnia y administración.

¿Por qué intentar una carrera en esta área? Rob no estaba seguro. Puede haber sido la influencia de su padre, que abrió una agencia de seguros en State Farm después de haber pasado 22 años en la Armada estadounidense. O podría haber sido la experiencia positiva de haber trabajado medio tiempo durante la preparatoria. De los 14 a los 18 años, Rob trabajó noches, fines de semana y veranos en un periódico semanal. “Al principio tomé el trabajo para ganar dinero. Quería comprarme un bajo de $1 400.” Comenzó trapeando pisos y lavando prensas. Pero, con el tiempo, aprendió casi todos los puestos de trabajo en el periódico. Por ejemplo, hacía tipografía, pegaba anuncios y perfeccionó sus habilidades de darle mantenimiento a un complejo equipo de impresión. Después de graduarse de la preparatoria, Rob continuó trabajando en el periódico en los veranos. Este empleo tal vez puso las bases para el puesto que ocupa hoy en la industria editorial.

---

* Algunos hechos, incidentes y afirmaciones queso han incluido en este caso progresivo se han modificado ligeramente para destacar elementos para el análisis y discusión entre los estudiantes.

Figura 1.1

Resumen curricular
ROBERT PANCO, JR.
Av. Sheridan 446
Nueva Brunswick, NJ 07114
(908) 792-1722

Educación
M.B.A., Universidad de Duquesne (Pittsburgh, PA), 1984
Licenciado en administración de negocios, Universidad de Duquesne.
Especialidad: Mercadotecnia/administración; especialización secundaria:

Economía, 1982

Experiencia profesional

5/93 al presente	Gerente general, M.E. Aslett Corp., Nueva Jersey
10/92-4/93	Gerente de operaciones, M.E. Aslett Corp.
9/90-9/92	Administrador de proyecto/consultos~ Laboratorios Belí AT&T, Nueva Jersey
5/89-9/90	Administrador principal de mercadotecnia, mercadotecnia regional para los sistemas de red de AT&T, Maryland
10/88-4/89	Administrador de mercadotecnia, mercadotecnia regional para los sistemas de red de AT&T
5/87-9/88	Planeador de mercados, mercadotecnia para los sistemas de red de AT&T
6/86-4/87	Planeador asociado de mercados, mercadotecnia para los sistemas de red de AT&T
6/83-6/86	Consultor principal, centro para el desarrollo de los pequeños negocios, universidad de Duquesne, división de educación continua.

Personal
Fecha de nacimiento: 20 de enero, 1960
Estado civil: Casado, sin hijos.

Durante sus estudios en la universidad, Rob obtuvo experiencia vendiendo zapatos en Tom McAn, en una tienda de tarjetas de Hallmark, y en otros empleos similares. No era raro que llevara 18 unidades académicas y al mismo tiempo trabajara 30 horas a la semana durante el año escolar. (Necesitaba el dinero, pero también disfrutaba trabajando.) Rob también asumió papeles de liderazgo en actividades en el campus. Formaba parte del Consejo de Actividades Estudiantiles (CAE) y luchó por su cuenta para traer conciertos de jazz a la universidad. Al final, estos conciertos resultaron una de las pocas actividades lucrativas del CAE. Pero los fuertes compromisos de tiempo de Rob acarreaban un costo. “Mis calificaciones nunca fueron tan buenas como deberían haber sido”, dice Rob. “Tenía calificaciones de B cuando debería haber obtenido A.”

Después de graduarse, y como el mercado de trabajo no parecía promisorio, Rob ingresó a la escuela de graduados para obtener una maestría en administración de negocios. Otra vez se vio en la necesidad de combinar el estudio con un trabajo externo. En su primer año, pasó 20 horas a la semana supervisando estudiantes en la Unión Estudiantil de la universidad. En su segundo año, pasó 30 horas a la semana trabajando en el Centro de Desarrollo de Pequeños Negocios de la universidad. Ambos trabajos fueron útiles, porque le permitieron aplicar lo que estaba aprendiendo en su programa de posgrado. Era evidente que comenzaba a surgir un patrón de conducta. Se trataba de una persona que no iba a estar contenta si no se hallaba muy ocupada.

Rob se quedó en el Centro de Desarrollo de Pequeños Negocios hasta dos años después de obtener su maestría. Después lo dejó por un puesto en la AT&T en Nueva Jersey. En su primer puesto allí, hizo investigación de mercados para nuevos productos. Transcurridos seis meses, consiguió su primer ascenso. Un año después se le encargó un equipo para un proyecto temporal de investigación de mercados, integrado con cinco compañeros de trabajo. “Era un trabajo

muy desafiante", dice Rob. "Esta gente trabajaba bajo mi dirección, pero se reportaba con sus jefes de departamento. No tenía autoridad real, pero tenía la responsabilidad de sacar adelante el proyecto. Es irónico que haya sido tan parecido a mi experiencia de presentar conciertos en la universidad. Allá, toda la gente que supervisaba era voluntaria. La administración de compañeros y de voluntarios es muy similar."

El éxito de Rob en el manejo de este equipo de proyecto lo llevó a ser elegido para participar en el Programa de Continuidad de Liderazgo de AT&T. Éste estaba constituido por un grupo selecto de individuos a quienes la empresa consideraba que tenían cualidades para ocupar posiciones administrativas bastante más altas. Como parte de este programa, Rob se vinculó con un ejecutivo principal, que se convertiría en su mentor informal, participó en dos programas de educación continua en un año y obtuvo una situación de privilegio para futuras asignaciones de trabajo. En mayo de 1989, Rob fue enviado a Maryland como gerente principal de mercadotecnia. Dieciocho meses más tarde regresó a Nueva Jersey como gerente de proyecto.

En octubre de 1992, Rob ingresó a M.E. Aslett como gerente de operaciones de la compañía. Siete meses más tarde asumió su puesto actual de gerente general. Ahora supervisa las operaciones de la empresa —el gerente de producción, el administrador de la red, los editores de textos, los lectores de pruebas, los encargados de edición vía computadora y los separadores de color, todos reportaban con él—. Aslett experimentó un crecimiento de ventas de 22% al año entre 1992 y 1994, y ahora tiene ventas multimillonarias.

Cuando se le pregunta sobre su filosofía hacia el manejo de la gente, Rob dice: "No puedes olvidarte de la honestidad. No engañes a la gente. Sé abierto y diles la verdad". Pero también menciona algo que en ocasiones lo mete en problemas: "Supongo que la demás gente ama su trabajo de la misma forma en que yo lo amo. Me gusta aprender, y moverme hacia adelante. Por ejemplo, me fijo metas de automejoramiento cada trimestre. Algunas veces olvido que otra gente no es como yo".

El comentario de que "otra gente no es como yo" disparó preguntas acerca de la diversidad de la fuerza de trabajo en Aslett. "Aquí trabajan muchas más mujeres que hombres", dice Rob. "Y de nuestro personal varios son padres solteros. Además, empleamos a una pareja de Gran Bretaña, un afroestadounidense y un jamaicano. Para ser una empresa que tiene sólo 20 empleados, creo que tenemos un grupo bastante diverso." Cuando se le pregunta acerca de las metas de su carrera, Rob es igualmente franco. "Quiero crecer, quiero aprender nuevas cosas. Me gusta trabajar duro, pero en la medida en que aprendo, lo disfruto. Quiero hacer cosas que sean divertidas."

Preguntas

1. ¿Cómo cree usted que las primeras experiencias en la vida de Rob han influido en sus opciones de carrera y su filosofía hacia la administración de la gente?
2. Revise el puesto actual de Rob en términos de funciones, papeles y habilidades administrativas.
3. ¿Qué retos tendría que encarar Rob con su diversa fuerza de trabajo en Aslett con los que no tendría que enfrentarse si manejara una fuerza de trabajo homogénea?
4. ¿Qué cree usted que Rob quiere decir cuando declara que "la administración de compañeros de trabajo y de voluntarios es muy similar"?
5. ¿En qué forma podría ser diferente el puesto de Rob en la actualidad, en comparación con lo que hubiera sido hace diez años? ¿Cómo podría ser diferente dentro de diez años?

PARTE DOS
EL INDIVIDUO

CAPÍTULO **3**

Los ejercicios de capacitación de los empleados de Targel Stores enseñan al personal de ventas a ayudarse entre sí. Aquí, los capacitandos se deslizan en dos aros de hula hula moviéndose en direcciones opuestas. La capacitación ha reducido drásticamente la rotación de empleados de la cadena minorista.

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Características biográficas
Habilidad
Personalidad
Aprendizaje

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Definir las características biográficas clave.**
2. **Identificar dos tipos de habilidades.**
3. **Explicar los factores que determinan la personalidad del individuo.**
4. **Describir el impacto de la tipología del puesto sobre la relación personalidad-desempeño en el puesto.**
5. **Resumir cómo las teorías de aprendizaje proporcionan elementos de juicio sobre los cambios de comportamiento.**
6. **Distinguir entre las cuatro modalidades de reforzamiento**
7. **Aclarar la función de las sanciones en el aprendizaje.**

No soy mucho, nena; pero soy todo lo que tengo.
J. LAIR

A Barry Sherman no le faltan las críticas. Parece que todo mundo en la industria farmacéutica de Canadá
tiene algo negativo que decir de él. Por ejemplo, el DGE de Novopharm, Ltd., lo llama “rimbombante” e “individuo extraño”. Un distinguido médico y empresario farmacéutico de Toronto dice de él: “Barry Sherman es la única persona con la que me he encontrado que no tiene ni un solo aspecto compensador.” La más destacada revista de negocios de Canadá lo llama “obsesionado”, “agitador incansable”, “malhumorado”, “aislad o” y “el renegado a quien no le importa lo que piensen los demás”.[1]

¿Quién es Barry Sherman? ¿Por qué tiene tantos enemigos? Y ¿qué hay en su pasado que pudiera explicar el comportamiento que le ha reportado tan mala fama?

Sherman tiene 52 años y es el fundador y presidente de Apotex, Inc., empresa fabricante de medicamentos genéricos. Su compañía tiene ventas anuales de 500 millones de dólares y emplea a 2 000 personas. La compañía lo ha convertido en un hombre muy rico.

Apotex es el fabricante de medicamentos genéricos más importante de Canadá. Ha crecido a base de quebrar las patentes de marca y venderlas a una fracción de su precio. Aunque los fabricantes de fármacos de marca odian a Sherman —después de todo está explotando sus productos sin gastar un centavo de las enormes cantidades de dinero que se dedican a la investigación para desarrollar dichos medicamentos— éste visualiza su empresa como el bueno de la película y a las empresas de medicamentos de marca como los malos. Según él, éstas tratan de “extorsionar a cualquiera que tenga un mal, o cuya vida se halle amenazada”.

Es importante comprender que Barry Sherman no es ningún tonto. No se trata de que simplemente se haya tropezado con el éxito. Siempre fue brillante y un estudiante de primera. Estudió ingeniería física en la University of Toronto y se graduó como el mejor estudiante de su generación. Después ingresó al Massachusetts Institute of Technology (MIT)y obtuvo una maestría en astronáutica y un doctorado en ingeniería de sistemas. Obtuvo ambos grados académicos en dos años y medio; aproximadamente la mitad del tiempo acostumbrado. Después de graduarse, se asoció con un grupo de inversionistas para comprar a su tío un pequeño negocio de medicamentos genéricos. Seis años después, lo vendió y fundó Apotex. A pesar del notable crecimiento de la compañía y la riqueza que le ha proporcionado, Sherman no tiene ninguna intención de dormirse en sus laureles. Está ampliando Apotex hacia el negocio de los fármacos de marca mediante inversiones en investigación y desarrollo. “Nuestro objetivo es convertirnos en la empresa farmacéutica más grande del mundo en 20 años.” Si la historia sirve de guía, Sherman no dejará que nada —ni nadie— se interponga en su camino. Es un peleador que no transige. Está preparado para enfrentarse a las compañías farmacéuticas internacionales, a sus competidores genéricos, al gobierno federal y a todo aquel que crea que lo puede detener. Al momento de escribir estas líneas, tenía 80 litigios en tribunales en contra de competidores y dependencias gubernamentales.

¿Qué hace que Sherman sea el tipo de ejecutivo emprendedor y agresivo que es? Aquí hay algunas pistas. Su padre murió de repente cuando él tenía 10 años, dejando en la incertidumbre a su familia, de clase media alta. Su madre tuvo que comenzar a trabajar de inmediato, alojando huéspedes en su casa para salir adelante, y Barry ayudó consiguiéndose un trabajo de medio tiempo como mozo de almacén en una tienda de descuento. Durante los veranos, Barry trabajaba en la pequeña compañía de medicamentos genéricos de su tío. En la preparatoria era tímido y aislado. Era inteligente, y lo sabia, y nunca se preocupó demasiado por lo que la gente pensara de él. Pero mostraba, incluso entonces, una motivación muy grande para llegar al éxito. Se graduó como el mejor estudiante de la provincia de Ontario.

La agresividad, competitividad e independencia de Barry Sherman son características de la personalidad que fue desarrollando desde temprana edad. Pero Barry Shermaíí no es único. *Todo* nuestro comportamiento está de algún modo modelado por nuestra personalidad y las experiencias de aprendizaje por las que hemos pasado. En este capítulo estudiaremos cuatro variables de nivel individual —características biográficas, habilidades, personalidad y aprendizaje— y consideraremos su efecto sobre el desempeño y la satisfacción del empleado.

θ *Características biográficas*

Como ya se dijo en el capítulo 1, este texto se ocupa, en esencia, de encontrar y analizar aquellas variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado. La lista de estas variables —como se muestra en la figura 1-7— es larga y contiene diversos conceptos complejos. Muchos de tales conceptos, digamos el nivel de motivación, las relaciones de poder o la cultura organizacional, son difíciles de determinar. En consecuencia, podría ser útil comenzar por analizar los factores que pueden definirse fácilmente y que se pueden obtener de manera igualmente fácil: datos que pueden obtenerse, en su mayor parte, simplemente de la información disponible en el archivo personal de un empleado. ¿Qué factores serian ésos? Serian características obvias la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes y la duración del servicio de un empleado dentro de la organización. Por fortuna una buena parte de la investigación ha analizado específicamente muchas de estas **características biográficas**.

características biográficas
Características personales, tales como la edad, el sexo y el estada civil, que son objetivas y se obtienen fácilmente de los registras de personal.

La edad

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el puesto sea un asunto de creciente importancia durante el siguiente decenio, por lo menos por tres razones. Primera, existe la creencia ampliamente extendida de que el desempeño en el puesto declina a medida que se avanza en edad. Independientemente de que eso sea verdad o no, mucha gente lo cree y se comporta de acuerdo con ello. La segunda es la realidad de que la fuerza de trabajo está envejeciendo. Por ejemplo, los trabajadores de 55 años o más constituyen el sector de crecimiento más rápido en la fuerza de trabajo; se espera que entre 1990 y 2005 el grupo crezca en **43.7%.**[2] La tercera razón es la reciente legislación estadounidense que, para todo fin y propósito, elimina la jubilación obligatoria. La mayoría de los trabajadores de hoy en día no tienen que jubilarse a los 70 años.

Ahora demos un vistazo a la evidencia. ¿Qué efectos tiene realmente la edad sobre la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción del trabajador?

A medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo. Esa es la abrumadora conclusión basada en las relaciones de rotación-edad.[3] Por supuesto, esta conclusión no es totalmente sorpresiva. Cuando los trabajadores son de mayor edad, tienen menos oportunidades de encontrar empleo. Además, es menos probable que un trabajador de edad avanzada renuncie, porque su mayor duración en el puesto le proporcionará mejores salarios por hora, vacaciones pagadas más largas y prestaciones de pensión más atractivas.

McDonald's adopta los beneficios de una fuerza de trabajo diversificada mediante la contratación de trabajadores de edad. Con su programa McMasters recluta, capacita y desarrolla a personal de mas de 55 años. Los estudios Indican que, en general, *los* ***trabajadores de mayor edad son más estables y (contra la creencia popular) no son menos productivos que sus compañeros más jóvenes.***

Es una tentación suponer también que la edad está relacionada de manera inversa con el ausentismo. Después de todo, si es menos probable que los trabajadores mayores renuncien, ¿no demostrarían también una mayor estabilidad asistiendo al trabajo con más regularidad? ¡No necesariamente! La mayor parte de los estudios sí muestran una relación inversa, pero un examen más de cerca revela que la relación edad-ausentismo es parcialmente una función de si la falta es evitable o inevitable.[4] Por lo general, los empleados mayores tienen menores porcentajes de faltas evitables que los trabajadores más jóvenes. Sin embargo, tienen porcentajes más elevados de ausencias inevitables. Probablemente esto se deba a las condiciones de salud menos buenas que se asocian con el envejecimiento, y a los periodos de recuperación más largos que necesitan los trabajadores mayores cuando se lesionan.

¿Cómo afecta la edad a la productividad? Existe la creencia, ampliamente extendida, de que la productividad declina con la edad. Se supone frecuentemente que las habilidades de los individuos —en particular la rapidez, la agilidad, la fuerza y la coordinación— disminuyen con el curso del tiempo, y que el aburrimiento prolongado y la falta de estímulo intelectual son factores que contribuyen a una menor productividad. Sin embargo, la evidencia contradice estas creencias y supuestos. Por ejemplo, de 1988 a 1991, una gran cadena de tiendas de herramientas formó el personal de una de éstas sólo con personas mayores de 50 años, y comparó los resultados con los de otras cinco que tenían personal más joven. La tienda de los empleados mayores fue significativamente más productiva (en términos de las ventas generadas contra los costos de la mano de obra) que dos de las otras tiendas, y estuvo a la par con las otras tres.[5] Una amplia revisión reciente de la investigación encontró que la edad y el desempeño en el puesto no estaban relacionados.[6] Aún más, esto parece ser verdad para casi todos los tipos de puestos, profesionales y no profesionales. La conclusión natural es que las demandas de gran parte de los trabajos, incluso aquellos con estrictos requisitos de habilidades manuales, no llegan al extremo de causar, por razones de la edad, una disminución en las habilidades físicas tan fuerte que tenga un efecto sobre la productividad; y si hay alguna reducción debida a la edad, queda compensada por la ventaja de la experiencia.

Una preocupación final es la relación entre la edad y la satisfacción en el puesto. A este respecto, la evidencia es mixta. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre edad y satisfacción, por lo menos hasta los 60 años.[7] No obstante, otros estudios han encontrado una relación en forma de U.[8] Varias explicaciones podrían aclarar estos resultados, siendo la más plausible la que nos dice que estos estudios entremezclan empleados profesionales y no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, la satisfacción tiende a incrementarse continuamente entre los profesionales a medida que envejecen, en tanto que declina entre los no profesionales durante la mediana edad y luego vuelve a elevarse en los años finales.

Sexo

Pocos temas dan origen a tantos debates, mitos y opiniones sin sustento que la discusión sobre si las mujeres se desempeñan en el trabajo tan bien como los hombres. En esta sección revisaremos la investigación sobre este asunto.

La evidencia sugiere que el mejor lugar para comenzar es el reconocimiento de que pocas diferencias importantes, si es que las hay, entre hombres y mujeres afectan su *desempeño en el trabajo*. Por ejemplo, no hay ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en la habilidad para resolver problemas, las habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprendizaje.[9] Aunque los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a sujetarse a la autoridad, y que los hombres son más enérgicos y tienen mayores expectativas de lograr el éxito que las mujeres, estas diferencias son menores. Dados los cambios significativos que han acontecido en los últimos 25 años en términos del crecimiento de los porcentajes de participación femenina en la fuerza de trabajo mundial, y de repensar lo que constituye los papeles masculino y femenino, uno debe actuar en el supuesto de que no hay diferencias significativas en la productividad en el trabajo entre hombres y mujeres. De manera similar, no hay evidencia de que el sexo de un empleado afecte la satisfacción con el puesto.[10]

Pero, ¿qué hay de los porcentajes de ausentismo y rotación? ¿Son las empleadas menos estables que los hombres? En primer lugar, sobre la cuestión de la rotación, la evidencia es mixta.[11] Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen porcentajes más elevados de rotación, mientras que otros no han encontrado diferencias. Parece que no hay suficiente información de la que se pueda obtener conclusiones significativas. Sin embargo, la investigación sobre el ausentismo es una historia diferente. La evidencia indica de manera consistente que las mujeres tienen mayores porcentajes de ausentismo que los hombres.’[2] La explicación más lógica de este resultado es que la investigación se llevó a cabo en Estados Unidos, y que la cultura estadounidense ha descargado históricamente las responsabilidades del hogar y la familia en la mujer. Cuando un niño está enfermo o alguien necesita quedarse en casa para esperar al plomero, es la mujer la que tradicionalmente falta al trabajo. Sin embargo, esta investigación está, sin duda, limitada por el tiempo.’[3] El papel histórico de la mujer en el cuidado de los hijos y como proveedora secundaria de sustento ha cambiado definitivamente desde la década de 1970; y la mayoría de los hombres hoy en día están tan interesados en el cuidado de los niños y los problemas generales asociados con ello como las mujeres.

Estado civil

No existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación consistente indica que los empleados casados tienen menos ausencias, presentan

menos rotación y están más satisfechos con sus puestos que sus compañeros solteros.[14]

El matrimonio impone mayores responsabilidades, que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia. Pero no queda clara la cuestión de la causalidad. Bien podría ser que es más probable que los empleados dedicados y satisfechos estén casados. Otra derivación de este tema es que la investigación no se ha enfocado en otros estados civiles, fuera de los de soltero o casado. ¿Tiene algún impacto estar divorciado o ser viudo sobre el desempeño y la satisfacción de un empleado? ¿Qué hay de aquellas parejas que viven juntas sin estar casadas? Se necesita investigar estas preguntas.

Número de dependientes

Aquí tampoco tenemos suficiente información relacionada con la productividad del empleado,[15] pero se ha realizado bastante investigación sobre la relación entre el número de dependientes que tiene un empleado y su ausentismo, rotación y satisfacción con el puesto.

Hay una evidencia importante que indica que el número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con el ausentismo, especialmente entre las mujeres.[16] De manera similar, la evidencia parece indicar una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción con el puesto.[17] En contraste, los estudios relacionados con el número de dependientes y la rotación presentan resultados mixtos.[18] Algunos indican que los hijos aumentan la rotación; otros muestran que la disminuyen. En este momento, la evidencia respecto de la rotación es demasiado contradictoria como para que nos permita llegar a alguna conclusión.

Antigüedad en el puesto

La última característica biográfica que veremos es la antigüedad. Con excepción del punto de las diferencias entre el hombre y la mujer, probablemente ningún tema esté más sujeto a mitos y especulaciones que el impacto de la antigüedad sobre el desempeño en el trabajo.

Se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad-productividad.’[9] Aunque el desempeño anterior tiende a estar relacionado con la producción en un puesto nuevo, la antigüedad por sí sola no permite predecir con exactitud la productividad. En otras palabras, y si los otros factores permanecen iguales, no hay razón para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos antigüedad.

La investigación que relaciona la antigüedad con el ausentismo es muy directa. Los estudios muestran consistentemente que la antigüedad está relacionada en forma negativa con el ausentismo.[20] De hecho, en términos tanto de la frecuencia de las faltas como del total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por sí sola.[21]

Como sucede con el ausentismo, la antigüedad es una poderosa variable para explicar la rotación. “Se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación, y se ha sugerido como una de las mejores predictoras de esta última.”[22] Además, de acuerdo con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor predictor de la conducta futura,[23] la evidencia indica que la antigüedad en el puesto anterior de un empleado permite predecir con cierta exactitud su rotación futura.[24]

La evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción están positivamente relacionadas.[25] De hecho, cuando se tratan por separado la edad y la antigüedad, al parecer ésta permite predecir con más consistencia y estabilidad la satisfacción con el puesto que la edad cronológica.

θ *Habilidad*

Al contrario de lo que se nos enseñó en la primaria, no todos fuimos creados iguales. La mayoría de nosotros está a la izquierda de la media en alguna curva de habilidad de distribución normal. Sin importar qué tan motivado esté uno, es poco probable que se pueda actuar como Meryl Streep, correr tan rápidamente como Linford Christie, escribir cuentos de horror tan bien como Stephen King, o cantar como lo hace Whitney Houston. Desde luego, el solo hecho de que no seamos todos iguales en habilidades, no quiere decir que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros. Lo que estamos reconociendo es que todos tenemos fortalezas y debilidades en términos de las habilidades, que nos hacen

> En contra de lo que nos enseñaron en la escuela primaria, no todos fuimos creados iguales.

habilidad
La capacidad de un individua para desempeñar las distintas tareas de un puesta.

habilidad intelectual
La que se requiere para realizar actividades mentales.

relativamente superiores o inferiores a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades.[26] Desde el punto de vista de la administración, el tema no es si la gente es diferente en términos de sus habilidades. ¡Claro que lo es! La cuestión es saber cómo se diferencian las personas en sus habilidades y usar ese conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado desempeñe bien su trabajo.

¿Qué significa *habilidad?* De acuerdo con nuestro uso del término, la habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Es una evaluación actualizada de lo que uno puede hacer. Las habilidades globales de un individuo en esencia están compuestas de dos conjuntos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

Habilidades intelectuales

Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para desarrollar actividades mentales. Por ejemplo, las pruebas de IQ están diseñadas para determinar las habilidades intelectuales generales de una persona. Asimismo, están las populares pruebas de admisión a las universidades, como el SAI y el ACT, y las pruebas de admisión para posgrados en administración de empresas (GMAT), en leyes (LSAT) y en medicina (MCAT). Las siete dimensiones que se citan con mayor frecuencia y que componen las habilidades intelectuales son la aptitud con los números, la comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria.[27] La tabla 3-1 describe estas dimensiones.

Tabla 3-1 Dimensiones de la habilidad intelectual

Dimensiones	Descripción	Elemplo de puesto
Aptitud numérica	Habilidad para realizar cálculos aritméticos rápidos y correctos	Contador: calcular el impuesto de las ventas de una serie de artículos.
Comprensión verbal	Habilidad para comprender lo que se lee o escucha, y la relación de las palabras entre sí	Gerente de planta: seguimiento de las políticas corporativas
Velocidad de percepción	Habilidad para identificar similitudes y diferencias visuales con rapidez y precisión	Investigador de incendios: identificación de pistas para apoyar un cargo de incendio premeditado
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo	Investigador de mercadotecnia: proyecciones de la demanda de un producto durante el siguiente periodo
Razonamiento deductivo	Habilidad para utilizar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor: selección entre dos sugerencias que ofrecen los empleados
Visualización espacial	Habilidad para imaginarse cómo se verla un objeto si se cambiara su posición en el espacio	Decorador de interiores: redecoración de una oficina
Memoria	Habilidad para retener y recordar experiencias pasadas	Vendedor: recordar los nombres de los clientes

Los puestos son diferentes en cuanto a las exigencias que imponen a los ocupantes con respecto a sus habilidades intelectuales. Para decirlo en forma general, mientras mayores sean las exigencias de procesamiento de información en un puesto, más se requerirá de la inteligencia general y las habilidades verbales para desarrollar con éxito ese puesto.[28] Desde luego, un IQ alto no es prerrequisito para todos los puestos. De hecho, para muchos puestos, aquellos en los cuales el comportamiento del empleado es extremadamente rutinario y hay pocas o ninguna oportuni-

dad para ejercer la discrecionalidad, un IQ alto puede no estar relacionado con el desempeño. Sin embargo, una revisión cuidadosa de la evidencia muestra que las pruebas que evalúan las habilidades verbales, numéricas, espaciales y perceptuales, son elementos válidos de predicción de la eficiencia en el puesto en todos los niveles.[29] De este modo, se ha encontrado que las pruebas que miden dimensiones específicas de inteligencia son fuertes predictoras del desempeño en el trabajo.

El mayor dilema que enfrentan los patrones que utilizan las pruebas de habilidad mental para la selección, los ascensos, la capacitación y las decisiones similares relacionadas con el personal, es que pueden tener un impacto negativo sobre los grupos raciales y étnicos.[30] La evidencia indica que en promedio algunos grupos minoritarios alcanzan una desviación normal menor que los blancos en pruebas verbales, numéricas y espaciales.

Habilidades físicas

habilidad física

La que se requiere para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares.

En el mismo grado en que las habilidades intelectuales tienen mayor importancia en los puestos complejos, con requisitos estrictos en el procesamiento de información, las habilidades físicas específicas cobran importancia en la realización de tareas que requieren menos habilidad y están más estandarizadas. Por ejemplo, puestos en los que el éxito exige resistencia, destreza manual, fortaleza en las piernas o habilidades similares, exigen que la administración identifique las capacidades físicas de un empleado.

La investigación sobre los requisitos necesarios en cientos de puestos ha identificado nueve habilidades básicas involucradas en el desempeño de tareas físicas.[31] Éstas se describen en la tabla 3-2. Los individuos son distintos en el grado en que tienen cada una de estas habilidades. No es de sorprender que también exista poca relación entre ellas: una calificación alta en una no da ninguna seguridad de obtener una calificación alta en las otras. Es probable que se logre un gran desempeño del empleado si la administración se cerciora del grado en el cual un puesto requiere de cada una de las nueve habilidades, y luego se asegura de que los empleados en dichos puestos tengan esas mismas habilidades.

El ajuste de la habilidad en el puesto

Lo que aquí nos ocupa es explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. En esta sección hemos demostrado que los puestos tienen distintas exigencias para la gente, y que la gente es diferente en las habilidades que posee. Por tanto, el desempeño del empleado se realza cuando hay un ajuste adecuado de habilidad-puesto.

Las habilidades específicas intelectuales o físicas necesarias para el desempeño adecuado del puesto dependen de los requisitos de habilidades del mismo. Por ejemplo, los pilotos de avión necesitan agudas habilidades espacio-visuales; los salvavidas de playa necesitan tanto una aguda habilidad espacio-visual como gran coordinación corporal; los ejecutivos superiores necesitan habilidades verbales; los obreros de construcción de edificios altos necesitan sentido del equilibrio; y los periodistas con débiles habilidades de razonamiento probablemente tendrán dificultades para satisfacer las normas mínimas en el desempeño de su puesto. Dirigir la atención sólo a las habilidades del empleado o a los requisitos de habilidades del puesto pasa por alto el hecho de que el desempeño del empleado depende de la interacción entre ambos.

Tabla* 3-2 Nueve *habilidades físicas básicas

Factores de fuerza

1.	Fuerza dinámica	Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continua en el curso del tiempo
2.	Fuerza del tronco	Habilidad para ejercer fuerza muscular utilizando los músculos del tronco (especialmente los abdominales)
3.	Fuerza estático	Habilidad paro ejercer fuerza contra objetos externos
4.	Fuerza explosiva	Habilidad para ejercer un máximo de energía en un acto explosivo o una serie de ellos

Factores de flexibilidad

5.	Flexibilidad de extensión	Habilidad para mover los músculos del tronco y la espalda cuanto sea posible
6.	Flexibilidad dinámica	Habilidad para hacer movimientos rápidos ,repetidos, de flexión

Otros factores

7.	Coordinación corporal	Habilidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo
8.	Equilibrio	Habilidad para mantener el balance a pesar de fuerzas que tiendan a sacarlo de él
9.	Vigor	Habilidad para continuar un esfuerzo máximo que se requiere que sea prolongado en el curso del tiempo

Fuente: Reimpreso de la edición de junio de 1979 de Personnel Administratar, derechos reservados, 1979. The American Society for Personnel Administration, 606 North Washington Street, Alexandrio, virginia, 22314, págs. 82-92.

¿Qué predicciones podemos hacer cuando este ajuste no es adecuado? Como ya se observó con anterioridad, silos empleados carecen de las habilidades necesarias, es posible que fracasen. Si al lector se le contrata como capturista y no puede satisfacer los requisitos básicos de mecanografía del puesto, probablemente tenga un mal desempeño, sin que importe su actitud positiva o su alto nivel de motivación. Cuando el ajuste habilidad-puesto está fuera de sincronización porque el empleado tiene habilidades que exceden en gran medida los requisitos del puesto, nuestras predicciones serán muy diferentes. El desempeño en el puesto probablemente sea adecuado, pero habrá ineficiencias organizacionales y una posible declinación en la satisfacción del empleado. Dado que el sueldo tiende a reflejar el nivel más alto de habilidades que posee un empleado, si las habilidades de un empleado exceden en mucho aquéllas necesarias para desarrollar el puesto, la administración estará pagando más de lo que necesita pagar. Las habilidades que están muy por encima de las que se requieren también reducen la satisfacción del empleado con el puesto, cuando el deseo del empleado de utilizar sus habilidades es especialmente fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del puesto.

θ *Personalidad*

¿Por qué algunas personas son pasivas y quietas mientras que otras son ruidosas y emprendedoras? ¿Hay algunos tipos de personalidad que están mejor adaptados para cierto tipo de puestos? ¿Qué sabemos, según las teorías de la personalidad, que nos pueda ayudar a explicar y predecir el comportamiento de gente como Barry Sherman, el director de Apotex, de quien hablamos al principio de este capítulo? En esta sección trataremos de responder a estas preguntas.

De los conceptos a las habilidades

Autoconocimiento: ¿se conoce usted?

En cierta ocasión, un famoso caricaturista asistió a un cóctel con algunos amigos. Alguien le pidió que hiciera una caricatura de cada uno de los presentes, lo que procedió a hacer con unos cuantos hábiles trazos de su lápiz. Cuando los dibujos se pasaron entre los concurrentes para que fueran identificados, todos reconocieron a las demás personas, pero casi nadie reconoció la caricatura propia.[32]

Muchos de nosotros somos como los asistentes a ese cóctel. En realidad no nos conocemos a nosotros mismos. Pero podemos ampliar nuestra autoconciencia. Y cuando lo hacemos, comprendemos mejor nuestras fortalezas y nuestras debilidades, la forma en que otros nos perciben, y obtenemos elementos de juicio acerca de por qué otros nos responden en la forma en que lo hacen.

Un importante elemento para incrementar nuestro autoconocimiento es averiguar cómo calificamos en las características clave de la personalidad. Más adelante, en nuestro análisis de la personalidad, revisaremos seis atributos importantes de ésta: sitio de control, maquiavelismo, autoestima, autocontrol, disposición para enfrentar riesgos y personalidad tipo A. Se incluye con la revisión un conjunto de cuestionarios de autoconciencia diseñados para aprovechar estas características de la personalidad. En lo individual, estos cuestionarios le proporcionarán elementos de juicio sobre la forma en que usted califica en cada atributo. En conjunto, le ayudarán a comprender mejor quién es usted.

¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de personalidad, no queremos decir que una persona tenga gracia, una actitud positiva hacia la vida, una cara sonriente ni que sea finalista como “la más feliz y amigable” en el concurso de este año de la señorita América. Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de ver las partes de la persona, la personalidad observa un todo agregado, que es mayor que la suma de las partes.

> **personalidad**
> La suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otras.

Hace casi 60 años, Gordon Allport formuló la definición de personalidad que se utiliza más frecuentemente. Dijo que la personalidad es “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente”.[33] Para nuestros propósitos, debemos pensar en la personalidad como la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Esto se describe más a menudo en función de los rasgos mensurables de la personalidad que exhibe una persona.

Determinantes de la personalidad

Una problemática inicial en la investigación de la personalidad consistía en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente. ¿Estaba la personalidad predeterminada al nacimiento, o era resultado de la interacción individual con su ambiente? Es evidente que no puede haber una respuesta que se incline por lo blanco o por lo negro. La personalidad es resultado de ambas influencias. Además, hoy reconocemos un tercer factor: la situación. En otras palabras, la personalidad de un adulto ahora se considera, generalmente, como el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales.

LA HERENCIA Por herencia se entiende aquellos factores que quedan determinados en la concepción de un nuevo ser. La estatura física, el atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, la composición y los reflejos musculares, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que suelen considerarse total o sustancialmente determinados por los padres, es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psicológica inherentes. El enfoque de la herencia argumenta que la explicación última de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de sus genes, localizados en los cromosomas.

Tres diferentes corrientes de pensamiento proporcionan alguna credibilidad al argumento de que la herencia desempeña un papel importante en la determinación de la personalidad de un individuo. La primera considera el soporte genético del comportamiento y temperamento humanos entre niños de corta edad. La segunda se enfoca al estudio de gemelos que fueron separados al nacimiento. La tercera examina la consistencia en la satisfacción en el puesto en el curso del tiempo y en diferentes situaciones.

Recientes estudios de los niños de corta edad dan un fuerte respaldo al poder de la herencia.[34] La evidencia demuestra que rasgos como la timidez, el temor y la tensión tienen una alta probabilidad de ser causados por características genéticas heredadas. Esto sugiere que algunas características de la personalidad pueden encontrarse dentro del mismo código genético que afecta factores como la estatura y el color del pelo.

Los investigadores han estudiado más de cien pares de gemelos idénticos que fueron separados al nacimiento y criados por separado.[35] Si la herencia no jugara ningún papel, o éste fuera menor en la determinación de la personalidad, sería de esperarse que hubiera pocas similitudes entre los gemelos separados. Pero los investigadores encontraron muchas cosas en común. Para casi toda característica de comportamiento, una parte significativa de la variación entre los gemelos resultó estar asociada con factores genéticos. Por ejemplo, dos gemelos que habían estado separados durante 39 años y que habían sido criados a 70 km de distancia, manejaban el mismo modelo y color de automóvil, eran fumadores de la misma marca de cigarrillos, tenían perros con el mismo nombre y vacacionaban periódicamente a tres cuadras uno de otro en una comunidad cercana a la playa a 2 400 km de distancia. Los investigadores han encontrado que la genética da cuenta de aproximadamente 50% de las diferencias de personalidad y más de 30% de las variaciones en los intereses ocupacionales y de entretenimiento.

Se puede encontrar todavía más respaldo para la importancia de la herencia en estudios de satisfacción del trabajo individual. La investigación ha descubierto un fenómeno interesante: la satisfacción individual en el trabajo es notablemente estable en el curso del tiempo. Incluso cuando cambian los empleadores o la ocupación, la satisfacción con el trabajo permanece relativamente estable durante toda la vida.[36] Esta conclusión coincide con la que se esperaría si la satisfacción estuviera determinada por algo inherente a la persona, más que por los factores ambientales externos.

Si las características de la personalidad fueran *completamente* dictadas por la herencia, quedarían fijas en el nacimiento y ninguna cantidad de experiencia las podría modificar. Si uno fuera un niño relajado y tranquilo, por ejemplo, ello sería resultado de los genes, y no seria posible cambiar tales características. Pero las características de la personalidad no están totalmente dictadas por la herencia.

EL AMBIENTE Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de nuestra personalidad están la cultura en la que somos criados, nuestro condicionamiento temprano, las normas de nuestra familia, los amigos y grupos sociales y las otras influencias que experimentamos. El ambiente a que estamos expuestos desempeña un papel sustantivo en el modelado de nuestra personalidad.

Por ejemplo, la cultura establece las normas, actitudes y valores que se transmiten de una generación a otra, y crea las consistencias en el curso del tiempo. Una ideología que se fija intensamente en una cultura puede tener sólo una influencia moderada en otra. Por ejemplo, a los estadounidenses se les ha inculcado la laboriosidad, el éxito, la competencia, la independencia y la ética protestante del trabajo mediante los libros, el sistema escolar, la familia y los amigos. Como resultado, tienden a ser ambiciosos y emprendedores en comparación con individuos criados en culturas donde se enfatiza la buena relación con los demás, la cooperación y la prioridad de la familia sobre el trabajo y la carrera.

El ambiente cultural en que la gente se cría tiene un papel fundamental en el modelado de la personalidad. En India, los niños aprenden desde una edad temprana los valores del trabajo duro, la frugalidad y la cercanía de la familia. Esta foto de la familia Harilela ilustra la Importancia que los Indios dan a los lazos familiares estrechos.
Seis hermanos Harilela tienen ***propiedades y hoteles en toda Asia. No sólo trabajan juntos los hermanos, sino que sus seis familias y la de una hermana casada viven juntos también en una mansión de Hong Kong.***

Una consideración cuidadosa de los argumentos que favorecen la herencia o el ambiente como el principal determinante de las fuerzas de la personalidad, obliga a la conclusión de que ambos elementos son importantes. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero el pleno potencial de un individuo estará determinado por lo bien que se ajuste o no a las demandas y requerimientos del ambiente.

LA SITUACIÓN Un tercer factor, la situación, influye en los efectos de la herencia y el ambiente sobre la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque en general sea estable y consistente, sí puede cambiar en diferentes situaciones. Las diferentes demandas de las distintas situaciones dan origen a los diversos aspectos de la personalidad. Por tanto, no debemos considerar los patrones de personalidad de manera aislada.[37]

Aunque parece un asunto de simple lógica suponer que las situaciones van a influir en la personalidad de un individuo, hasta ahora ha escapado a nuestras manos un esquema de clasificación claro que nos indique el impacto de varios tipos de situaciones. “Aparentemente, todavía no estamos cerca de desarrollar un sistema que permita aclarar situaciones a fin de poder estudiarlas sistemáticamente.”[38] Sin embargo, sí sabemos que ciertas situaciones influyen más que otras en la personalidad.

Lo que es de interés taxonómico es que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen al comportamiento; algunas situaciones -en la iglesia o en una entrevista para un empleo— limitan muchos comportamientos, mientras que otras —como un picnic en un parque público— limitan muy pocos [39]

Aún más, aunque se pueden hacer ciertas generalizaciones sobre la personalidad, hay diferencias individuales significativas. Como vetemos, el estudio de las diferencias individuales ha recibido mayor énfasis en la investigación de la personalidad, que originalmente buscaba patrones universales más generales.

Características de la personalidad

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad giraban alrededor de los ihtentos de identificar y etiquetar las características duraderas que describen el comportamiento de un individuo. Características frecuentes son: timidez, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad y temor. Cuando éstas aparecen en muchas situaciones, se llaman características de la personalidad.[40] Cuanto más consistente sea una característica y más frecuentemente se presente en diversas situaciones, más importante será para describir al individuo.

características de la personalidad
Rasgas duraderos que describen el comoortamiento de un individuo.

BÚSQUEDA TEMPRANA DE CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS Los esfuerzos para aislar las características se han visto frustrados porque existen demasiadas. En un estudio, se identificaron 17 953 características individuales.[41] Es virtualmente imposible predecir el comportamiento cuando debe considerarse tan gran número de características. Como resultado, se ha dirigido la atención hacia la reducción de estos miles a un número más manejable.

Un investigador aisló 171 características, pero concluyó que eran superficiales y que les faltaba poder descriptivo.[42] Lo que él buscaba era un conjunto reducido de características que permitieran la identificación de los patrones subyacentes. El resultado fue la identificación de 16 factores de la personalidad, a los que llamó fuen*tes* o *características primarias.* Dichas características se muestran en la tabla 3-3. Se ha encontrado que estas 16 características son fuentes generalmente firmes y constantes de comportamiento, y que permiten la predicción del comportamiento de un individuo en situaciones especificas, al sopesar las características según su aplicabilidad situacional.



Figura 3-1
Fuente: PEANUTS, reimpreso con permiso de UFS, Inc.

INDICADOR DE TIPOS MYERS-BRIGGS Uno de los marcos de personalidad más ampliamente utilizados es el indicador de tipos Myers-Briggs (ITMB).[43] Éste consiste esencialmente en una prueba de personalidad de cien preguntas que pretenden averiguar la forma en que la gente suele sentirse o actuar en situaciones particulares.

Indicador de tipos Myers.Briggs
Prueba de personalidad que utiliza cuatro características y clasifica a la gente en una de 16 tipos de personalidad.

Basados en las respuestas individuales proporcionadas a las preguntas, se clasifica a los individuos como extrovertidos o introvertidos (E o 1), racionales o intuitivos (R o N), pensantes o sensibles (P o 5), y comprensivos o jueces (C o J), que luego se combinan en 16 tipos de personalidades. (Estas combinaciones son distintas de las 16 características primarias de la tabla 3-3.) Para ilustrar lo anterior, tomemos varios ejemplos: Los INPJ son visionarios. Por lo general, tienen una mente original y un gran impulso por sus propias ideas y propósitos. Se les caracteriza como escépticos, críticos, independientes, determinados y frecuentemente tercos. Los ERPJ son organizadores. Son prácticos, realistas, objetivos, con una mente naturalmente dotada para los negocios o la mecánica. Les gusta organizar y dirigir actividades. El tipo ENPC es un conceptualizador. Es rápido, ingenioso y bueno para muchas cosas. Esta persona tiende a tener recursos para resolver problemas desafiantes, pero puede descuidar las asignaciones de rutina. Un libro reciente que daba el perfil de 13 personas de negocios contemporáneas que crearon empresas enormemente exitosas como Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft, Price Club y Sony, encontró que todos eran pensadores intuitivos (NP).[44] Esto es particularmente interesante, ya que los pensadores intuitivos representan sólo aproximadamente 5% de la población.

Tabla* 3-3 *Dieciséis características primarias

1.	Reservado	frente a	Extrovertido
2.	Menos inteligente	frente a	Más inteligente
3.	Afectado por sentimientos	frente a	Emocionalmente
4.	Sumiso	frente a	Dominante
5.	Serio	frente a	Despreocupado
6.	Utilitario	frente a	Meticuloso
7.	Tímido	frente a	Arriesgado
8.	Terco	frente a	Sensible
9.	Confiado	frente a	Suspicaz
10.	Práctico	frente a	Imaginativo
11.	Franco	frente a	Sagaz
12.	Seguro de si mismo	frente a	Aprensivo
13.	Conservador	frente a	Experimentador
14.	Dependiente del grupo	frente a	Autosuficiente
15.	Descontrolado	frente a	Controlado
16.	Relajado	frente a	Tenso

Más de dos millones de personas al año se someten al ITMB sólo en Estados Unidos. Las organizaciones que lo emplean incluyen Apple Computer, AT&T, Citicorp, Exxon, GE, 3M Co., además de muchos hospitales, instituciones educativas e incluso las fuerzas armadas estadounidenses.

Es irónico que no haya evidencias que apoyen el JTMB como una medida válida de la personalidad. Sin embargo, esto no parece impedir su uso en una amplia gama de organizaciones.

EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES Mientras que al ITMB pueda faltarle evidencia que lo respalde, no puede decirse lo mismo del modelo de los cinco factores de la personalidad —más comúnmente llamado el de “Los cinco grandes”—.[45]

En años recientes, un impresionante cuerpo de evidencia ha apoyado el hecho de que cinco dimensiones básicas de la personalidad superan a las demás. Los cinco grandes factores son:

- Extroversión: Sociable, platicador, asertivo.
- Afabilidad: Buen carácter, cooperativo y confiado.
- Rectitud: Responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
- Estabilidad emocional: Calmado, entusiasta, seguro (positivo) frente a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- Apertura a la experiencia: Imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Además de proporcionar un marco unificador para la personalidad, la investigación sobre los cinco grandes también ha encontrado importantes relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.[46] Se observaron cinco categorías de actividades: profesionales (ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policías, administradores, vendedores y empleados calificados y semicalificados. El desempeño en el trabajo se definió en función de las calificaciones en el desempeño, la eficiencia de la capacitación (desempeño durante los programas de capacitación) y los datos de personal como el nivel de sueldos. Los resultados mostraron que la rectitud predijo el desempeño en el trabajo para los cinco grupos ocupacionales. Para las otras dimensiones de la personalidad, la posibilidad de predecir dependía tanto del criterio de

extroversión
Dimensión de la personalidad que es característica de alguien saciable, comunicativa y afirmativa.

afabilidad
Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.

rectitud
Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro.

estabilidad emocional
Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien calmado, entusiasta, seguro (positiva) en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).

apertura a la experiencia
Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

desempeño como del grupo ocupacional. Por ejemplo, la extroversión predijo el desempeño en los puestos de ventas y de administración. Esto tiene sentido, puesto que estas ocupaciones involucran una fuerte interacción social. De manera similar, se encontró que la apertura a la experiencia era importante para predecir la eficiencia de la capacitación, lo cual, a su vez, también parece lógico. Lo que no era tan claro es por qué la estabilidad emocional no estaba relacionada con el desempeño en el trabajo. Parecería, de manera intuitiva, que la gente calmada y segura tendría mejores resultados en casi todos los puestos que la gente ansiosa e insegura. Los investigadores sugirieron que la respuesta podría ser que sólo la gente que califica bastante alto en estabilidad emocional es la que conserva su trabajo. De modo que el espectro entre la gente estudiada, toda la cual estaba empleada, tendería a ser bastante pequeño.

Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO

En esta sección evaluaremos con más cuidado diversos atributos de la personalidad que se ha encontrado son poderosos predictores del comportamiento en las organizaciones. El primero de ellos está relacionado con la ubicación donde una persona percibe que está el sitio de control de su propia vida. Los otros son el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol, la disposición a enfrentar riesgos y la personalidad tipo A. En esta sección presentaremos brevemente estos atributos y resumiremos lo que conocemos acerca de su capacidad para explicar y predecir el comportamiento del empleado.

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: EVALÚE SU SITIO DE CONTROL

Instrucciones: Lea las siguientes frases e indique si está de acuerdo con la opción A o con la B.

A	B	
1. Ganar mucho dinero es, principalmente, cosa de conseguir las oportunidades correctas.	1. Los ascensos se ganan mediante el trabajo duro y la persistencia.	____
2. He notado una conexión directa entre qué tan duro estudio y las calificaciones que obtengo.	2. Muchas veces las reacciones de los maestros me parecen impensadas.	____
3. El número de divorcios indica que es cada vez más la gente que no hace suficiente esfuerzo para que funcione su matrimonio.	3. El matrimonio es principalmente un juego de azar.	____
4. Es tonto pensar que uno puede cambiar realmente las actitudes básicas de otra persona.	4. Cuando tengo razón puedo convencer a otros.	____
5. Conseguir un ascenso es, en realidad, cosa de ser sólo un poquito más afortunado que la persona siguiente.	5. En nuestra sociedad, el poder de lo que una persona gane en el futuro depende de su habilidad.	____
6. Si uno sabe cómo tratar a la gente, es en realidad bastante fácil conducirla.	6. Tengo poca influencia sobre la forma en que otras personas se conducen.	____
7. Las calificaciones que obtengo son el resultado de mis propios esfuerzos; la suerte tiene poco o nada que ver con ello.	7. Algunas veces siento que no tengo nada que ver con las calificaciones que obtengo.	____
8. La gente como yo puede cambiar el curso de los asuntos mundiales si se hace oír.	8. Es sólo una fantasía bien intencionada creer que uno puede influir en lo que sucede en nuestra sociedad en general.	____
9. Muchas de las cosas que me suceden probablemente sean asunto de suerte.	9. Yo soy el amo de mi destino.	____
10. Llevarse bien con la gente es una habilidad que debe practicarse.	10. Es casi imposible deducir cómo se puede complacer a algunas personas.	____

Fuente: Adaptado de Julian B. Rotter, "External Control and Internal Control", *Psychology Today* (junio de 1971), pág. 42. Derechos reservados, 1971, por la American Psychological Association. Adaptado con autorización.

Clave para calificar:
Dése un punto por cada una de las siguientes selecciones: 1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B y 10A. Las calificaciones pueden interpretarse como sigue:

8-10 = Alto sitio interno de control
6-7 = Moderado sitio interno de control
5 = Mixto
3-4 = Moderado sitio externo de control
1-2 = Alto sitio externo de control

SITIO DE CONTROL Algunas personas creen que son los amos de su propio destino. Otras se ven a sí mismas como peones del destino, y creen que lo que les sucede en la vida es efecto de la suerte o el azar. Aquellos que conforman el primer tipo, que creen que controlan su destino, se denominan internos, mientras que los últimos, que creen que su vida está controlada por fuerzas externas, reciben el nombre de **externos.**[47]

Un gran volumen de investigaciones que comparan los internos con los externos ha demostrado consistentemente que los individuos que califican alto en lo que implica exteriorización están menos satisfechos con su trabajo, tienen porcentajes de ausentismo más altos, están más enajenados en el medio de trabajo y están menos involucrados con su trabajo que los internos.[48]

internos
Individuos que creen que ellos controlan lo que les sucede.

externos
Individuos que creen que lo que les sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad.

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿QUÉ TAN MAQUIAVÉLICO ES USTED?

Instrucciones: Para cada declaración, encierre en un círculo el número que se parece a su actitud.

	En desacuerdo			De acuerdo	
Declaración	**Mucho**	**Algo**	**Neutral**	**Algo**	**Mucho**
1. La mejor forma de manejar a la gente es decirle lo que desean escuchar.	1	2	3	4	5
2. Cuando le pide a alguien que haga algo por usted, prefiere darle la razón real por la que se lo pide que darle razones que pudieran tener mayor peso.	1	2	3	4	5
3. Cualquiera que confía totalmente en otra persona está buscando problemas.	1	2	3	4	5
4. Es difícil salir adelante sin hacer las cosas rápido aunque no tan bien.	1	2	3	4	5
5. Lo más seguro es suponer que toda la gente tiene un vicio, que saldrá a la luz cuando surja la oportunidad.	1	2	3	4	5
6. Uno debe pasar a la acción sólo cuando es moralmente correcto.	1	2	3	4	5
7. La mayoría de la gente es básicamente buena y amable.	1	2	3	4	5
8. No hay justificación para mentir.	1	2	3	4	5
9. La mayoría de la gente olvida con más facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad.	1	2	3	4	5
10. En general, la gente no trabaja duro a menos que se le obligue a ello.	1	2	3	4	5

Fuente: R. Christie y F.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, 1970. Reimpreso con autorización.

Clave para calificar:
Para obtener su calificación maq, sume el número que haya circulado en las preguntas 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Para las otras cuatro preguntas, invierta los números que ha marcado: el 5 se convierte en 1, el 4 en 2, el 2 en 4, y el 1 en 5. Sume los diez números para encontrar su calificación. Cuanto más alta sea ésta, más maquiavélico es usted. En una muestra al azar de adultos estadounidenses, el promedio nacional fue de 25.

¿Por qué están más insatisfechos los externos? Tal vez la respuesta sea porque se perciben a sí mismos como con poco control sobre aquellos resultados organizacionales que son importantes para ellos. Los internos que enfrentan la misma situación atribuyen los resultados organizacionales a sus propias acciones. Si la situación es poco atractiva, creen que no tienen a nadie más a quien culpar, excepto a ellos mismos. También es cierto que es muy probable que el interno insatisfecho deje un trabajo que no le resulte satisfactorio.

sitio de control
Grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino.

Es interesante el impacto del sitio de control sobre el ausentismo. Los internos creen que la salud está sustancialmente bajo su propio control por medio de hábitos correctos, de manera que se responsabilizan más de su salud y tienen mejores hábitos en relación con ella. Esto lleva a menores incidencias de enfermedad y, por tanto, a un menor ausentismo.[49]

No debemos esperar encontrar una relación clara entre el sitio de control y la rotación de personal. La razón es

que hay fuerzas que trabajan en sentido opuesto.

"Por una parte, los internos tienden a tomar acciones, por lo que podría esperarse que renunciaran con mayor facilidad a su puesto. Por otra parte, tienden a tener más éxito y a estar más satisfechos con el puesto, factores que están asociados con una menor rotación individual."[5~~]

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿CÓMO ESTÁ SU AUTOESTIMA?

Instrucciones: Responda cada una de las siguientes preguntas *franca y honestamente*. En seguida de cada pregunta escriba 1, 2, 3, 4 o 5, de acuerdo con lo bien que cada frase lo describe a usted.

1 = Esta afirmación lo describe *muy frecuentemente*.
2 = Esta afirmación lo describe *con cierta frecuencia*.
3 = Esta afirmación lo describe *algunas veces*.
4 = Esta afirmación lo describe *muy de cuando en cuando*.
5 = Esta afirmación lo describe *prácticamente nunca*.

_____ 1. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que no hay nada que pueda hacer bien?
_____ 2. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted preocupado o temeroso cuando habla frente a una clase o grupo de personas de su misma edad?
_____ 3. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que se ha manejado bien en una reunión social?
_____ 4. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que puede hacer todo bien?
_____ 5. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted cómodo cuando inicia una conversación con gente que no conoce?
_____ 6. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted consciente de sí mismo?
_____ 7. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es una persona de éxito?
_____ 8. ¿Qué tan frecuentemente tiene usted problemas de timidez?
_____ 9. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted inferior a la mayoría de la gente que conoce?
_____ 10. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es un individuo sin valor?
_____ 11. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted confiado en que está asegurado el éxito en su futuro empleo o carrera?
_____ 12. ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de sí mismo cuando está entre extraños?
_____ 13. ¿Con qué frecuencia siente usted confianza de que algún día la gente lo observe y lo trate con respeto?
_____ 14. En general, ¿qué tan frecuentemente siente confianza en sus habilidades?
_____ 15. ¿Qué tan frecuentemente se preocupa acerca de cómo se lleva con otras personas?
_____ 16. ¿Qué tan frecuentemente siente que no se gusta a sí mismo?
_____ 17. ¿Con qué frecuencia se siente tan desanimado consigo mismo que se pregunta si hay algo que realmente valga la pena?
_____ 18. ¿Qué tan frecuentemente se preocupa de si a otra gente le gusta estar con usted?
_____ 19. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted bien con su propio desempeño cuando habla enfrente de una clase o grupo de gente de su misma edad?
_____ 20. ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de sí mismo cuando habla en una discusión de clase?

Fuente: Desarrollado por A.H. Eagly y adaptado de J.R. Robinson y P.R. Shaver, *Measures of Social Psychological Attitudes* (Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, 1973), págs. 79-80. Se usa con autorización.

Clave para calificar:
Sume sus calificaciones de la columna izquierda para las siguientes diez preguntas: 1, 2, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17 y 18. Para las otras diez preguntas, invierta su calificación (es decir, 5 se convierte en 1, 4 en 2).

Cuanto más elevada sea su calificación, mayor es su autoestima.

La evidencia global indica que los internos generalmente se desempeñan mejor en sus puestos, pero esa conclusión debe moderarse para reflejar las diferencias en los puestos. Los internos buscan información de manera más activa antes de tomar una decisión, están más motivados para lograr sus objetivos y realizan mayores intentos por controlar su ambiente. Sin embargo, los externos son más complacientes y más dispuestos a seguir instrucciones. Por tanto, los internos se desempeñan bien en tareas complicadas —que incluyen la mayor parte de los puestos administrativos y profesionales— que requieren del procesamiento y aprendizaje de información compleja. Además, los internos son más aptos para puestos que requieren iniciativa e independencia de acción. En contraste, los externos se desempeñan bien en puestos que están bien estructurados y rutinarios, y donde el éxito depende mucho del

cumplimiento de las instrucciones giradas por otras personas.

maquiavelismo
Grado en que un individua es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios.

MAQUIAVELISMO La característica de la personalidad que conocemos como maquiavelismo (maq) toma su nombre de Nicolás Maquiavelo, quien escribió en el siglo XVI acerca de la forma en que se puede obtener y manipular el poder. Un individuo con un alto maquiavelismo es pragmático, mantiene su distancia emocional y cree que los fines justifican a los medios. “Si funciona, utilízalo”, es una frase consistente con una perspectiva de un alto maq.

Se ha dirigido una cantidad considerable de investigación hacia la relación entre las personalidades con un maq alto o bajo y determinadas expresiones de comportamiento.[51] Las personas con un maq alto manipulan más, ganan más, se les persuade menos y persuaden más a otras que aquellas que tienen un maq bajo.[52] Sin embargo, estos resultados de un alto maq se ven moderados por factores situacionales. Se ha encontrado que los maq altos prosperan (1) cuando interactúan cara a cara con otras personas y no de manera indirecta; (2) cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y reglamentos, lo que deja un espacio para la improvisación; y (3) cuando el involucramiento emocional con detalles que no son de utilidad para la victoria distrae a los de maq bajo.[53]

¿Debemos llegar a la conclusión de que los individuos con un maq alto son buenos empleados? La respuesta depende del tipo de trabajo y de si usted toma en cuenta las implicaciones éticas al evaluar el desempeño. En puestos que requieren de habilidades de negociación (como negociaciones laborales) o en los que hay premios considerables por ganar (como en las ventas a comisión>, los individuos con un maq alto serán productivos. Pero si los fines no pueden justificar a los medios, si hay normas *absolutas* de comportamiento, o si no están en juego los tres factores situacionales mencionados en el párrafo anterior, nuestra habilidad para predecir el desempeño de un maq alto se verá fuertemente restringida.

autoestima
Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.

AUTOESTIMA La gente difiere en el grado en el que se gusta o no a sí misma. A este rasgo se le llama autoestima.[54]

La investigación de la autoestima (AE) ofrece algunos puntos de vista interesantes respecto del comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima está relacionada directamente con las expectativas de éxito. Las personas con una AE alta creen que tienen más de la habilidad que se necesita para tener éxito en el trabajo. Los individuos con una alta AE tienden a enfrentar más riesgos en la selección de puestos, y es más probable que elijan puestos no convencionales a que lo hagan personas con una baja AE.

El resultado que se puede generalizar con mayor facilidad sobre la autoestima es que la gente de baja AE es más susceptible a la influencia externa que la de alta AE. Quienes tienen baja AE dependen de la recepción de evaluaciones positivas por parte de otras personas. Como resultado, es más factible que busquen la aprobación de otros y sean más propensos a adaptarse a las creencias y el comportamiento de aquellas personas a las que respetan, que los que tienen una alta AE. En los puestos administrativos, las personas de baja AE tienden a ocuparse en complacer a otros y, por tanto, es menos probable que adopten posiciones impopulares que los de alta AE.

No es de sorprender que también se haya encontrado que la autoestima está relacionada con la satisfacción en el puesto. Diversos estudios confirman que las personas con una AE alta están más satisfechas con sus puestos que aquéllas con una AE baja.

AUTOCONTROL Una característica de la personalidad a la que recientemente se le ha dado mayor atención se llama autocontrol.[55] Ésta se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

autocontrol
Característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.

Las personas con mucho autocontrol muestran una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las señales externas y pueden comportarse de manera diferente en distintas situaciones. Las personas con gran autocontrol son capaces de presentar fuertes contradicciones entre su personalidad pública y su forma de ser privada. Las personas con bajo autocontrol no pueden disfrazarse de esta manera. Tienden a mostrar su verdadera disposición y actitudes en cada situación; por tanto, hay una gran consistencia de comportamiento entre su forma de ser y lo que hacen.



AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿TIENE USTED BUEN AUTOCONTROL?

Indique el grado en el que usted cree que las siguientes declaraciones son verdaderas o falsas, encerrando el número apropiado en un círculo; por ejemplo, si una declaración siempre es verdadera, circule el 5 que está junto a la declaración.

5 = Siempre cierto.
4 = Por lo general, cierto.
3 = Algo cierto, pero con excepciones
2 = Algo falso, pero con excepciones
1 = Por lo general, falso
0 = Siempre falso

1. En situaciones sociales, tengo la habilidad para modificar mi comportamiento si creo que es necesario.	5	4	3	2	1	0
2. Con frecuencia puedo leer correctamente en los ojos de la gente sus verdaderas emociones.	5	4	3	2	1	0
3. Tengo la habilidad de controlar la forma en que le impacto a la gente, de acuerdo con la impresión que deseo dar.	5	4	3	2	1	0
4. En las conversaciones, soy sensible hasta del cambio más ligero en la expresión facial de la persona con la que estoy conversando.	5	4	3	2	1	0
5. Mis poderes de intuición son grandes cuando se trata de comprender las emociones y motivos de las demás personas.	5	4	3	2	1	0
6. Por lo general, puedo darme cuenta de cuándo las otras personas consideran que un chiste es de mal gusto, aunque se puedan reír de manera convincente.	5	4	3	2	1	0
7. Cuando siento que la imagen que estoy dando no rinde frutos, la puedo cambiar fácilmente por otra que sí los do.	5	4	3	2	1	0
8. Por lo general, me doy cuenta cuando he dicho algo inapropiado leyendo los ojos del que me escucha.	5	4	3	2	1	0
9. Tengo dificultades para cambiar mi comportamiento para que se ajuste a personas y situaciones diferentes.	5	4	3	2	1	0
10. Encuentro que puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer los requerimientos de cualquier situación en la que me encuentre.	5	4	3	2	1	0
11. Si alguien me está mintiendo, por lo general lo sé de inmediato por su expresión.	5	4	3	2	1	0
12. Aun cuando pueda ser provechoso para mí, tengo dificultades para presentar una buena imagen.	5	4	3	2	1	0
13. Una vez que yo sé qué es lo que exige la situación, es fácil para mí regular mis acciones para que concuerden con ella.	5	4	3	2	1	0

Fuente: R.D. Lennox y R.N. Wolfe, "Revision of the Self-Monitoring Scale", *Journal of Personality and Social Psychology* (junio de 1984), pág. 1361. Derechos reservados, 1984, por la American Psychological Association. Reimpreso con autorización.

Claves para calificar:
Para obtener su calificación, sume los números circulados, excepto las calificaciones invertidas para las preguntas 9 y 12. En éstas, el 5 se convierte en 0, el 4 en 1, y así sucesivamente. Se define a los de alto autocontrol como aquellas personas con calificaciones aproximadas de 53 o más.

AUMENTE SU CONOCIMIENTO ¿Acepta usted riesgos?

Para cada una de las siguientes situaciones, indique las probabilidades mínimas de éxito que usted exigiría antes de recomendar que se eligiera una alternativa en lugar de otra. Procure colocarse en la posición de la persona central en cada una de las situaciones.

1. El señor 8, contador de 45 años, ha sido informado recientemente por su médico de que tiene una seria enfermedad del corazón. El padecimiento tiene la suficiente seriedad como para obligarlo a que cambie muchos de sus hábitos de vida más arraigados —reducción de la cargo de trabajo, cambio drástico de dieta, renunciar a sus

pasatiempos favoritos en horas de descanso—. El médico sugiere que se podría intentar una operación quirúrgica delicada que, si tuviera éxito, aliviaría completamente la condición del corazón. Pero no se puede asegurar el éxito de tal operación y, de hecho, podría resultar fatal.

Imagínese que usted está aconsejando al señor 8. A continuación se ofrece una lista de varias probabilidades de que la operación tenga éxito. Marque la probabilidad más baja que considere aceptable para que la operación se intente.

_____ Marque aquí si cree que el señor B no debe someterse a la operación, no importa cuántas sean las probabilidades de éxito.
_____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la operación sea un éxito.
_____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la operación sea un éxito.
_____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la operación sea un éxito.
_____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la operación sea un éxito.
_____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la operación sea un éxito.

2. El señor D es capitán del equipo de fútbol de la universidad X. La universidad X estará jugando contra su rival tradicional, la universidad Y, en el último juego de la temporada. El juego está en sus últimos segundos y el equipo del señor D, la universidad X, está abajo en el marcador. La universidad X tiene tiempo para realizar una sola jugada más. El capitán, señor D, tiene que decidir si sería mejor aceptar un empate con una jugada que es casi seguro que tenga éxito o, por el contrario, intentar una jugada más complicada y riesgosa que podría significar la victoria si tiene éxito o la derrota si fracasa.

Imagínese que está aconsejando al señor D. A continuación se ofrecen varias probabilidades de que salga bien la jugada arriesgada. Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable para que se intentara la jugada arriesgada.

_____ Marque aquí si cree que el señor D no debe intentar la jugada arriesgada, sin importar las probabilidades.
____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.

3. La señora K es una mujer de negocios con éxito, que ha participado en diversas actividades cívicas de alto valor para la comunidad. La señora K ha sido entrevistada por los líderes de su partido político como posible candidata al congreso en las siguientes elecciones. El partido de la señora K es minoritario en el distrito, aunque ha ganado allí ocasionalmente elecciones en el pasado. A la señora K le gustaría tener un puesto político, pero hacerlo involucraría un fuerte sacrificio financiero, puesto que el partido no dispone de suficientes fondos para la campaña. También tendría que soportar los ataques de sus oponentes políticos en una campaña ardua.

Imagínese que está aconsejando a la señora K. A continuación se da una lista de varias probabilidades de que lo señora K pueda ganar la elección en su distrito. Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable para que valiera la pena que la señora K se postulara por un puesto político.

_____ Marque aquí si cree que la señora K no debe intentar participar, sin importar las probabilidades.
_____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la señora K gane las elecciones.

4. A la señora L, investigadora en física de 30 años de edad, se le ha dado un nombramiento por cinco años por parte de uno de los principales laboratorios universitarios. Al meditar sobre los siguientes cinco años, comprende que podría trabajar sobre un problema difícil a largo plazo, para el que, si se pudiera encontrar una solución, resolvería temas científicos básicos en su campo y le acarrearía elevados honores científicos. Sin embargo, si no se encontrara la solución, la señora L tendría poco que mostrar por sus cinco años en el laboratorio y esto le haría difícil conseguir después un buen trabajo. En cambio podría, como lo hace la mayoría de sus asociados profesionales, trabajar en un

conjunto de problemas de corto plazo, donde sería más fácil encontrar las soluciones pero donde los problemas tienen una menor importancia científica.

Imagínese que está aconsejando a la señora L. A continuación sigue una lista de varias probabilidades de que se pueda encontrar una solución al problema de largo plazo que la señora L tiene en mente. Marque la probabilidad más bojo que usted consideraría aceptable como para que valga la pena que la señora L trabaje en el problema más difícil de largo plazo.

____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
____Marque aquí sí cree que la señora L no debe escoger el problema difícil de largo plazo, sin importar las probabilidades.

Fuente: Adaptada de N. Kogan y MA. Wallach, Risk Taking: *A* Study in Cognition and Personality (Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 19641, págs. 256-261.

Clave paro calificar:

La serie anterior de situaciones está basado en un cuestionario más largo. Como tal, la intención es que sus resultados indiquen una orientación general a asumir riesgos en lugar de actuar como una medida exacta. Para calcular su calificación para asumir riesgos, sume las probabilidades que está dispuesto a asumir y divídalas entre 4. Para cualquiera de las situaciones en las que decido no asumir el riesgo, sin importar las probabilidades, califíquese con un 10. Cuanto más baja sea su calificación, más riesgos asume usted.

La investigación sobre el autocontrol está en su infancia, de manera que las predicciones se deben formular con cautela. Sin embargo, la evidencia preliminar sugiere que las personas con alto autocontrol tienden a prestar mayor atención al comportamiento de otros y son más capaces de ajustarse a ello que aquellos que tienen un bajo autocontrol.[56] También podríamos plantear la hipótesis de que las personas con alto autocontrol tendrán más éxito en puestos administrativos donde se requiere que los individuos adopten papeles múltiples y hasta contradictorios. Quien se autocontrole es capaz de ponerse diferentes “máscaras” para diferentes espectadores.

DISPOSICIÓN PARA ASUMIR RIESGOS Las personas son diferentes en su disposición para asumir riesgos. Se ha demostrado que esta propensión a correr o evitar riesgos tiene un impacto en el tiempo que requieren los administradores para tomar una decisión y en la cantidad de información que necesitan antes de hacer una selección. Por ejemplo, 79 administradores participaron en ejercicios simulados de personal que les exigían que tomaran decisiones de contratación.[57] Los administradores con una alta tendencia a asumir riesgos tomaban decisiones más rápidas y utilizaban menos información para efectuar su selección que los administradores con baja tendencia a asumir riesgos. Es interesante ver que la precisión en las decisiones fue la misma para ambos grupos.

A pesar de que es generalmente correcto llegar a la conclusión de que los administradores de las organizaciones tienen aversión a los riesgos,[58] todavía hay diferencias individuales en esta dimensión.[59] Como resultado, tiene sentido reconocer estas diferencias e incluso considerar que existe una buena correspondencia entre el alineamiento de la disposición para asumir riesgos y los requerimientos de puestos específicos. Por ejemplo, una disposición alta para asumir riesgos puede provocar el desempeño más eficaz de un corredor de bolsa en una intermediaria financiera, porque este tipo de puesto exige la toma rápida de decisiones. En cambio, esta característica de personalidad puede ser un gran obstáculo para un contador que desarrolla actividades de auditoría. Este último puesto podría cubrirlo mejor alguien con una baja propensión a los riesgos.

personalidad tipo A
Involucramiento enérgico en una lucha crónica, incesante, para alcanzar mas y mas en menos y menos tiempo y, si es necesario, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otra gente.

PERSONALIDAD TIPO A ¿Conoce usted a alguna persona excesivamente competitiva, que siempre parezca estar experimentando una sensación crónica de urgencia por el tiempo? De ser así, es muy probable que esa persona tenga una **personalidad tipo** A.[60] Un individuo tipo A está “involucrado *agresivamente* en una lucha c*rónica, incesante*, para lograr más y más en menos, y menos tiempo y, si se le exige, contra los esfuerzos de otras cosas o personas que se opongan” [1] En la cultura estadounidense se tiene la tendencia de valorar mucho estas

características, y de asociarlas positivamente con la ambición y la adquisición exitosa de bienes materiales.

Las personas tipo A

1. siempre se mueven, caminan y comen rápidamente;
2. se sienten impacientes ante el ritmo al que se desarrollan la mayor parte de los eventos;
3. luchan por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente;
4. no saben qué hacer con el tiempo libre; y
5. están obsesionados con los números, y miden su éxito de acuerdo con el criterio de cuánto adquieren de cada cosa.

En contraste con la personalidad de tipo A está la de tipo B, que es exactamente la opuesta. Las personas tipo B "rara vez se ven hostigadas por el deseo de obtener un número creciente de cosas o de participar en una creciente serie de eventos interminables en una cantidad cada vez menor de tiempo" •62

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿Es USTED UN TIPO A?

Circule el número en la siguiente escala que mejor caracterice su comportamiento para cada característica.

1.	Informal con las citas	12 34 5 6 7 8	Nunca tarde
2.	No competitivo	12 34 5 6 7 8	Muy competitivo
3.	Nunca se siente apresurado	12 34 5 6 7 8	Siempre apresurado
4.	Toma las cosas una a la vez	12 34 5 6 7 8	Intenta hacer muchas cosas a la vez
5.	Lento para hacer las cosas	12 34 5 6 7 8	Rápido (para comer, caminar, etc.)
6.	Expresa sus sentimientos	12 34 5 6 7 8	Esconde sus sentimientos
7.	Muchos intereses	12 34 5 6 7 8	Pocos intereses fuera del trabajo

Fuente: Adaptado de R.W. Bortner, "Short Rating Scale as a Potential Measure of Pattern A Behavior", Journal of Chronic Diseases (junio de 1969), págs. 87-91; con autorización.

Claves para calificar:

Sume su calificación de las siete preguntas. Ahora, multiplíquela por 3. Un total de 120 o más indica que usted es un tipo A acérrimo. Las calificaciones por debajo de 90 indican que usted es un tipo B acérrimo. La siguiente lista le da más datos especificas.

Puntos	Tipo de personalidad
120 o más	A+
106-119	A
100-105	A-
90-99	B+
Menos de 90	B

Las personas tipo B

1. nunca sufren la sensación de prisa con la impaciencia que la acompaña;
2. no sienten necesidad de mostrar o discutir sus logros, a menos que la situación exija tal divulgación;
3. juegan para divertirse y relajarse, en lugar de exhibir su superioridad a cualquier costo; y
4. pueden relajarse sin sentimiento de culpa.

Los individuos tipo A operan entre los niveles moderados y elevados de tensión. Se sujetan a sí mismos a una presión más o menos continua con el tiempo, creando para sí mismos una vida de fechas limite. Estas características originan resultados conductuales algo específicos. Por ejemplo, las personas tipo A son trabajadores rápidos. Esto es porque enfatizan la cantidad sobre la calidad. En los puestos administrativos, los de tipo A muestran su competitividad trabajando largas horas y, con no poca frecuencia, toman malas decisiones porque las realizan con demasiada rapidez.

También es de mencionarse que los de tipo A rara vez son creativos. A causa de su preocupación por la cantidad y la velocidad, confían en las experiencias pasadas cuando se ven acosados por problemas. No dedican el tiempo necesario a desarrollar soluciones singulares para problemas nuevos. Rara vez varían en sus respuestas a desafíos específicos en su mundo circundante; por tanto, es más fácil predecir su comportamiento que el de los de tipo B.

¿Tiene más éxito en las organizaciones la gente de tipo A o la de tipo B? A pesar del trabajo arduo de la de tipo A, la de tipo B es la que parece llegar a la cima. Los grandes vendedores generalmente son tipo A. Los ejecutivos superiores generalmente son tipo B. ¿Por qué? La respuesta está en la tendencia de los de tipo A a sacrificar la calidad por la cantidad del esfuerzo. Los ascensos en las organizaciones corporativas y profesionales "por lo general son para aquellos que son sabios y no aquellos que son simplemente apresurados; para aquellos que tienen tacto y no quienes son hostiles; y para quienes son creativos, no para quienes simplemente son ágiles en la contienda competitiva" ~63

La personalidad y la cultura nacional

No existe, ciertamente, ningún tipo común de personalidad para un país determinado. Por ejemplo, uno puede encontrar gente dispuesta o no a asumir riesgos en casi todas las culturas. Sin embargo, la cultura de un país debe influir en las características dominantes de la personalidad de su población. Armemos este caso investigando dos atributos de la personalidad: el lugar de control y la personalidad tipo A.

En el capitulo 2 presentamos "la relación de una persona con el ambiente" como una dimensión de valores que separa a las culturas nacionales. Observamos que los estadounidenses creen que pueden dominar su ambiente, mientras que, en otras sociedades, como la de los países del Medio Oriente, las personas creen que la vida está ordenada de antemano. Obsérvese el paralelismo cercano con el sitio interno y externo de control. Podríamos esperar una mayor proporción de internos en la fuerza de trabajo estadounidense y canadiense que en la de Arabia Saudita o Irán.

La prevalencia de las personalidades de tipo A se verá influida hasta cierto grado por la cultura en la que crece una persona. La gente tipo A existe en todos los países, pero habrá más en los países capitalistas donde se da un alto valor a los logros y al éxito material. Por ejemplo, se calcula que aproximadamente 50% de la población estadounidense es tipo A.~ Esto no debe sorprendernos demasiado. Tanto Estados Unidos como Canadá dan mucho énfasis a la administración del tiempo y a la eficiencia. Ambas orientan su actividad hacia la acción, lo cual enfatiza los logros. Y ambas se enfocan en la cantidad de vida, con énfasis en la adquisición de dinero y bienes materiales.

Acomodar la personalidad al puesto

En el análisis anterior de los atributos de la personalidad, nuestras conclusiones frecuentemente estaban limitadas a reconocer que los requisitos del puesto moderaban la relación entre las características de la personalidad y el desempeño en el puesto. Esta preocupación por acomodar los requisitos del puesto a las características de la personalidad queda mejor articulada en la teoría del ajuste personalidad-puesta de John Holland.[65] Esta teoría se basa en la idea de un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional. Holland presenta seis tipos de personalidad, y propone que la satisfacción y la propensión a dejar un puesto dependen del grado en el cual los individuos acomodan con éxito su personalidad a un ambiente ocupacional congruente.

teoría del ajuste personalidad-puesto
Identifico seis tipos de personalidad y propone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.

Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene un ambiente ocupacional congruente con ellos. La tabla 3-4 describe los seis tipos y sus características de personalidad, y proporciona ejemplos de ocupaciones congruentes.

Holland ha desarrollado un cuestionario al que ha llamado Inventario de Preferencias Vocacionales, que contiene 160 títulos ocupacionales. Las personas que responden indican cuáles son las ocupaciones que más les gustan o disgustan, y sus respuestas se utilizan para formar perfiles de la personalidad. Mediante este procedimiento, la investigación apoya fuertemente el diagrama hexagonal que aparece en la figura 3~2.ó6 Esta figura muestra que dos campos u orientaciones dentro del hexágono son más compatibles conforme estén más cercanos entre sí. Las categorías adyacentes son muy similares; aquellas que estén en extremos opuestos de una diagonal están más fuertemente diferenciadas.

¿Qué significa todo esto? La teoría argumenta que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando concuerdan la personalidad y la ocupación. Los individuos sociables deben estar en puestos sociales, las personas convencionales en puestos convencionales, y así sucesivamente. Una persona realista en un puesto realista está en una

situación más congruente que una persona realista en un puesto de investigación. Por otra parte, una persona realista en un puesto social se encuentra en la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo consisten en lo siguiente: (1) parece que sí existen diferencias intrínsecas en la personalidad de los individuos; (2) hay diferentes tipos de puestos; y (3) las personas en ambientes de trabajo congruentes con su tipo de personalidad deberían estar más satisfechas y con menos probabilidades de presentar voluntariamente su renuncia que las personas en puestos incongruentes.

Tabla* 3-4 Tipología de *la personalidad y las* ocupaciones congruentes *de Holland

Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista: prefiere actividades físicas que requieren de habilidad, fuerza y coordinación	Tímido, auténtico, persistente, estable, conformista, práctico	Mecánico, operador de prensa con taladro, obrero de línea de ensamble, granjero
investigador: prefiere actividades que involucran pensar, organizar y comprender	Analítico, original, curiosa, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero de noticiero
Socia/: prefiere actividades que involucran ayudar y desarrollar a otras personas	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional: prefiere actividades reglamentadas, ordenadas y no ambiguas	Conformista, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, administrador corporativo, cajero bancario, archivista
Emprendedor: prefiere actividades verbales donde hay oportunidad para influir en otras personas y alcanzar el poder	Confiado en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, agente de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, administrador de pequeño negocio
Artístico: prefiere actividades ambiguas y no sistemáticas, que permiten la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, poco práctica	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

θ *Aprendizaje*

El último tema que presentamos en este capitulo es el aprendizaje. Se le incluye por la razón obvia de que casi todo el comportamiento complejo es algo que se aprende. Si queremos explicar y predecir el comportamiento, necesitamos saber cómo aprende la gente.

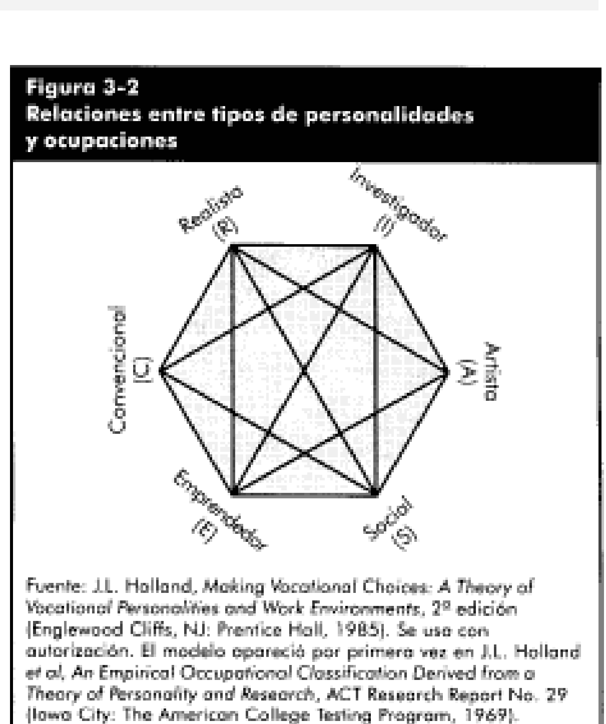


Figura 3-2
Relaciones entre tipos de personalidades y ocupaciones

Fuente: J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2ª edición (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985). Se usa con autorización. El modelo apareció por primera vez en J.L. Holland *et al, An Empirical Occupational Classification Derived from a Theory of Personality and Research*, ACT Research Report No. 29 (Iowa City: The American College Testing Program, 1969).

Una definición de aprendizaje

¿Qué es *aprender?* La definición de un psicólogo es considerablemente más amplia que el punto de vista profano de que "es lo que hacíamos cuando íbamos a la escuela". En la actualidad, cada uno de nosotros continuamente "va a la escuela". El aprendizaje se da constantemente. En consecuencia, una definición generalmente aceptada de aprendizaje es *cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.* Podemos decir, como ironía, que los cambios en el comportamiento indican que ha

habido aprendizaje, y que éste es un cambio en el comportamiento.

aprendizaje
Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que tiene lugar coma resultado de la experiencia.

Es obvio que de la definición anterior se desprende que nunca vemos a alguien que está aprendiendo. Podemos ver que ocurren cambios, pero no el aprendizaje mismo. El concepto es teórico y, por tanto, no es observable de manera directa:

Ustedes han visto a la gente en el proceso de aprendizaje, han visto que se comporta de una manera específica como resultado del aprendizaje, y algunos de ustedes (de hecho, creo que la mayoría) han "aprendido" en algún momento de su vida. En otras palabras, inferimos que ha habido aprendizaje si un individuo se comporta, reacciona, responde, como resultado de la experiencia, en una manera distinta a como se comportaba anteriormente.[67]

Nuestra definición tiene varios componentes que merecen aclararse. En primer lugar, el aprendizaje involucra cambios. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. La gente puede aprender comportamientos desfavorables —por ejemplo, tener prejuicios o restringir su producción— así como comportamientos favorables. En segundo lugar, el cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales pueden ser sólo reflejos y no representar ningún aprendizaje. Por tanto, este requisito elimina los cambios conductuales ocasionados por la fatiga o las adaptaciones temporales. En tercer lugar, nuestra definición se ocupa del comportamiento. Existe aprendizaje cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos del pensamiento o en las actitudes de un individuo, si no está acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje.

Por último, es necesaria alguna forma de experiencia para el aprendizaje. Ésta se puede adquirir directamente mediante la observación o la práctica. O puede resultar de una experiencia indirecta, como la que se adquiere con la lectura. Pero la prueba crucial permanece: ¿da como resultado esta experiencia un cambio relativamente permanente en el comportamiento? Si la respuesta es "si", podemos decir que, en efecto, ha habido aprendizaje.

Teorías del aprendizaje

¿Cómo aprendemos? Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso mediante el cual adquirimos patrones de comportamiento: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

condicionamiento clásico
Tipo de condicionamiento con que un individuo responde a algunos estímulos que no producen de manera obligada dicha respuesta.

CONDICIONAMIENTO CLÁSICO El condicionamiento clásico surgió de los experimentos para enseñar a los perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana, llevados a cabo a principios de siglo por el fisiólogo ruso Ivan Pavlov.[68]

Un procedimiento quirúrgico sencillo permitía a Pavlov medir con precisión la cantidad de saliva segregada por un perro. Cuando Pavlov presentaba al perro un trozo de carne, el animal exhibía un incremento notable en la salivación. Cuando Pavlov dejaba de presentar la carne y simplemente sonaba la campana, el perro no salivaba. Luego Pavlov procedió a vincular la carne con el sonido de la campana. Después de escuchar repetidas veces la campana antes de obtener el alimento, el perro comenzó a salivar tan pronto como oía la campana. Después de un tiempo, el perro salivaba simplemente al sonido de la campana, aunque no se ofreciera ningún alimento. En efecto, el perro había aprendido a responder —es decir, a salivar— ante el sonido de la campana. Repasemos este experimento para introducir los elementos clave en el condicionamiento clásico.

La carne era un *estímulo no condicionado;* invariablemente hacia que el perro reaccionara en una forma específica. A la reacción que sobrevenía siempre que existía el estímulo no condicionado se le llamó *respuesta no condicionada* (el incremento notable en la salivación, en este caso). La campana era un estimulo artificial, o lo que llamamos *estímulo condicionado.* Aunque era neutral al principio, una vez que el sonido iba acompañado de la presencia de un trozo de carne (estimulo no condicionado), producía una respuesta cuando el perro veía la carne. El último concepto clave es la *respuesta condicionada.* Ésta describe el comportamiento del perro al salivar como reacción únicamente a la campana.

Con estos conceptos podemos resumir el condicionamiento clásico. En esencia, aprender una respuesta condicionada involucra la construcción de una asociación entre un estimulo condicionado y un estímulo no condicionado. Al utilizar los estímulos a la vez, uno compulsivo y el otro neutral, el neutral se convierte en un estimulo condicionado y, por tanto, adopta las propiedades del estímulo no condicionado.



Figura 3-3
Fuente: THE FAR SIDE, derechos reservados 1990 y 1991, FARWORKS, INC.! Distribuido por UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados.

Se puede utilizar el condicionamiento clásico para explicar por qué los villancicos navideños frecuentemente estimulan recuerdos agradables de la niñez; los cánticos están asociados con el espíritu festivo de la Navidad y desencadenan recuerdos agradables y sentimientos de euforia. En cualquier ambiente organizacional también podemos ver la operación del condicionamiento clásico. Por ejemplo, en una planta industrial, cada vez que estaba programada la visita de un alto ejecutivo de la oficina matriz, la administración de la planta limpiaba las oficinas administrativas y lavaba las ventanas. Esto sucedió durante años. Con el tiempo, los empleados se comportaban de la mejor manera posible y se mostraban decorosos y correctos siempre que veían que se lavaban las ventanas, aun en aquellos casos en los que la limpieza no tenía que ver con la visita del alto mando. La gente había aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con la visita del personal de la oficina matriz.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo sucede y reaccionamos de manera específica. Surge en respuesta a un evento especifico, identificable, y, como tal, puede explicar simples comportamientos reflejos. Pero la mayor parte del comportamiento —especialmente el comportamiento complejo de los individuos en las organizaciones— se expresa, en lugar de producirse sin premeditación. Es voluntario y no reflejo. Por ejemplo, los empleados escogen llegar a tiempo al trabajo, pedir ayuda a su jefe con los problemas, o distraerse cuando nadie los está observando. Se comprende mejor el aprendizaje de este comportamiento si se observa el condicionamiento operante.

condicionamiento operante
Tipo de condicionamiento en que el comportamiento deseada voluntario lleva una recompensa o evita una sanción.

CONDICIONAMIENTO OPERANTE El condicionamiento operante plantea que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que desea, o evitar algo que no desea. El comportamiento operante significa un comportamiento voluntario o aprendido en contraste con el comportamiento reflejo o no aprendido. La tendencia a repetir dicho comportamiento se ve influida por el reforzamiento o falta de reforzamiento que trajo las consecuencias del comportamiento. Por tanto, el reforzamiento afirma un comportamiento y aumenta la probabilidad de que se repita.

Lo que Pavlov hizo por el condicionamiento clásico, lo realizó el recientemente fallecido psicólogo B. E Skinner, de Harvard, por el condicionamiento operante.[69] Las investigaciones de Skinner, que construyó sobre trabajos anteriores en este campo, ampliaron considerablemente nuestro conocimiento del condicionamiento operante. Hasta sus críticos más firmes, que representan un grupo considerable, reconocen que sus conceptos operantes funcionan.

Se supone que el comportamiento está determinado desde afuera, es decir, se aprende, en lugar de adentro: reflejo o no aprendido. Skinner argumenta que si se crean consecuencias agradables que sigan a formas específicas de comportamiento, aumentará la frecuencia de éste. Es muy posible que la gente repita un comportamiento deseado si se le refuerza positivamente para que lo haga. Por ejemplo, las recompensas son más eficaces si son inmediatas a la respuesta deseada. Además, es menos probable que se repita el comportamiento que no es premiado o aquel que se castiga.

Uno puede ver ilustraciones del condicionamiento operante por todas partes. Por ejemplo, cualquier situación en la que se declara de manera explícita, o se sugiere implícitamente, que los reforzamientos dependen de alguna acción de su parte, involucra el uso del aprendizaje operante. Su profesor le dice a usted que si desea una alta calificación en el curso, debe responder correctamente la prueba. Un vendedor a comisión que desea obtener altos

El CO en las noticias ....

Programas de aprendizaje en Siemens

Siemens AG, el gigante electrónico alemán, ha introducido un programa de aprendizaje de mucho éxito en sus operaciones de Stromberg Carlson en Boca Ratón, Florida, que se está construyendo en gran parte a partir de los conceptos de aprendizaje social.

Se escogieron 19 estadounidenses para el programa de dos años y medio. El primer año combina la capacitación académica en una universidad local de la comunidad con capacitación práctica en el centro de capacitación de Siemens. Durante el segundo año, los aprendices reciben capacitación en el puesto en la instalación industrial de la compañía en Lake Mar» Florida. Al término, cada aprendiz habrá obtenido un diploma académico en tecnología en ingeniería de telecomunicaciones y se convertirá en un técnico certificado de Siemens.

Los primeros resultados del programa de Boca Ratón son muy alentadores. Estos aprendices han obtenido las calificaciones más altas del mundo en los exámenes finales para el primer año de aprendices, que les exigía el diseño, la construcción y la evaluación en un solo día de un proyecto electrónico que funcionara.

Los conocimientos que combinan el aprendizaje en el salón de clases con experiencias en el piso del taller, han sido un punto fuerte en la capacitación de la fuerza de trabajo alemana. Con frecuencia se le considera el secreto de ese país para la gran productividad. El programa de Boca Ratón muestra que se puede aplicar con éxito el aprendizaje estilo alemán en Estados Unidos.

Con base en JE. McKenna, “Siemens’ Yanks Make the Grade”, *Industnj Week* (3 de enero de 1994). pág. 30.

Un meister alemán, a instructor experto, y sus aprendices ilustran el punto de vista del aprendizaje social de que podemos aprender mediante le observación y la experiencia directa.

El modelado: una herramienta administrativa

Puesto que el aprendizaje se lleva a cabo en el trabajo al igual que antes de él, los administradores se preocupan acerca de cómo enseñar a sus empleados a comportarse de manera más benéfica para la organización. Cuando intentamos amoldar a los individuos guiando su aprendizaje en pasos graduales, estamos modelando el comportamiento.

modelado de comportamiento
Reforzamiento sistemática de cada paso sucesivo que acerca más a un individuo a la respuesta deseada.

Consideremos la situación en que el comportamiento de un empleado es significativamente diferente al que busca la administración. Si la administración sólo refuerza al individuo cuando éste muestra respuestas deseables, puede haber muy poco reforzamiento. En tal caso, el modelado ofrece un enfoque lógico para alcanzar el comportamiento deseado.

Modelamos el comportamiento mediante el reforzamiento sistemático de cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada. Si un empleado que tiene la costumbre de llegar media hora tarde al trabajo, llega sólo 20 minutos tarde, podemos reforzar esta mejoría. El reforzamiento aumentará conforme las respuestas se aproximen más al comportamiento deseado.

MÉTODOS PARA MODELAR EL COMPORTAMIENTO Hay cuatro formas en las que se puede configurar el comportamiento: por medio del reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, la sanción y la extinción.

Cuando a una respuesta le sigue algo agradable, se trata de un *reforzamiento positivo.* Por ejemplo, esto correspondería a la situación del jefe que alaba a un empleado por un trabajo bien hecho. Cuando una respuesta es seguida por la terminación o el retiro de algo desagradable, se trata de un *reforzamiento negativo.* Si su profesor formula una pregunta y usted no sabe la respuesta, buscar en los apuntes de clase probablemente evite que él le pregunte a usted. Esto es un reforzamiento negativo porque usted ya ha aprendido que aparentar estar atareado en sus notas evita que el maestro le pregunte. La *sanción* es cuando se provoca una condición desagradable en un intento por eliminar un comportamiento no deseado. La suspensión sin goce de sueldo durante dos días a un empleado por presentarse ebrio al trabajo es un ejemplo de sanción. Se llama *extinción* a la eliminación de cualquier reforzamiento

que mantenga un comportamiento. Cuando no se refuerza el comportamiento, éste tiende a extinguirse gradualmente. Los maestros que desean desalentar a sus estudiantes a formular preguntas en clase, pueden eliminar este comportamiento haciendo caso omiso de aquellos que levantan la mano para hacer preguntas. La costumbre de levantar las manos se extinguirá cuando encuentre invariablemente una ausencia de reforzamiento.

Tanto el reforzamiento positivo como el negativo originan aprendizaje. Fortalecen una respuesta y aumentan la probabilidad de su repetición. En las ilustraciones anteriores observamos que el elogio fortalece y aumenta el comportamiento de hacer un buen trabajo porque ese elogio es deseado. De manera similar, el comportamiento de parecer ocupado se ve fortalecido porque pone fin a la consecuencia indeseable de que el maestro se dirija a usted para preguntarle. Sin embargo, tanto el castigo como la extinción debilitan el comportamiento y tienden a disminuir su frecuencia posterior.

El reforzamiento, ya sea positivo o negativo, tiene antecedentes impresionantes como herramienta de modelación. Por tanto, nuestro interés estará en el reforzamiento en lugar de la sanción o la extinción. Una revisión de las conclusiones de la investigación sobre el impacto del reforzamiento del comportamiento en las organizaciones reveló que

1. Es necesario algún tipo de reforzamiento para producir un cambio en el comportamiento.
2. Algunos tipos de premios son más eficaces que otros para su uso en las organizaciones.
3. La velocidad con la que se lleva a cabo el aprendizaje y la permanencia de sus efectos están determinados por la oportunidad del reforzamiento.[71]

El punto tres es muy importante y merece tratarse a fondo.

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO Los dos tipos principales de programas de reforzamiento son el *continuo* y el *intermitente.* Un programa de reforzamiento continuo refuerza el comportamiento deseado cada vez que éste se hace manifiesto. Por ejemplo, en el caso de alguien que siempre ha tenido dificultades para llegar a tiempo al trabajo, el jefe podría elogiar el comportamiento del empleado cada vez que éste llegue *a tiempo.* En cambio, en el programa intermitente no se refuerza cada caso de comportamiento deseable, pero el reforzamiento se da con suficiente frecuencia como para que valga la pena repetir el comportamiento. Este segundo programa puede compararse con el funcionamiento de las máquinas tragamonedas para jugar apuestas: la gente continúa operándolas aun cuando sepa que están ajustadas para darle utilidades considerables al casino. Los premios intermitentes salen con la suficiente frecuencia como para reforzar el comportamiento de depositar las monedas y tirar de la palanca. La evidencia indica que la forma intermitente o variada del reforzamiento tiende a promover más resistencia a la extinción que la forma continua.[72]

reforzamiento continuo
Un comportamiento deseado se refuerza siempre que se presenta.

Un reforzamiento intermitente puede ser del tipo razón proporcional o del tipo intervalo. Los *programas de razón proporcional* dependen de la cantidad de respuestas que haga el sujeto. Se refuerza al individuo después de haber presentado cierto número de tipos específicos de comportamiento. Los *programas de intervalo* dependen del tiempo que haya pasado desde el último reforzamiento. Con los programas de intervalo se refuerza al individuo en el primer comportamiento apropiado después de que ha pasado un tiempo especifico. Un reforzamiento puede también clasificarse como fijo o variable. Por tanto, las técnicas intermitentes para administrar los premios pueden situarse en cuatro categorías, como se muestra en la figura 3-4.

reforzamiento intermitente
Un comportamiento deseado se refuerza con la frecuencia suficiente como para que valga la pena repetirlo, pero el reforzamiento no se da todas las veces.

Cuando los premios están espaciados a intervalos uniformes de tiempo, el programa de reforzamiento es del tipo de intervalo fijo. La variable principal es el tiempo, que se mantiene constante. Este es el programa predominante para casi todos los asalariados en Estados Unidos. Cuando uno recibe un salario semanal, quincenal, mensual o con otro tiempo predeterminado, se le está remunerando en un programa de reforzamiento de intervalo fijo.

Si las recompensas se distribuyen en el tiempo, de manera que los reforzamientos sean impredecibles, el programa es del tipo de tiempo

programa de intervalo fijo
Las recompensas se espacian a intervalos uniformes en el tiempo.

programa de intervalo variable
Las recompensas se distribuyen en el tiempo de manera que las reforzamientos son impredecibles.

programa de razones fijas
Las recompensas se inician después de un número fila o constante de respuestas.

programa de razones variables
Las recompensas varían de acuerdo con el comportamiento del individuo.

variable. Cuando un profesor informa a sus alumnos que tendrán cierto número de exámenes sin previo aviso durante el semestre (el número exacto es desconocido para los estudiantes), y que los exámenes serán el 20% de la calificación semestral, el profesor está utilizando un programa de intervalo variable. De manera similar, una serie de visitas no anunciadas, espaciadas aleatoriamente, por parte del personal corporativo de auditoría a una oficina de una compañía, es un ejemplo de un programa de intervalo variable.

En un programa de razón fija, después de que se presenta un número fijo o constante de respuestas, se inicia una recompensa. Por ejemplo, un plan de incentivos de trabajo a destajo es un programa de razón fija; el empleado recibe una recompensa con base en el número de piezas de trabajo generadas. Si la tasa por pieza para un colocador de cierres en una fábrica de vestidos es de $5 por docena, el reforzamiento (dinero en este caso) se fija al número de cierres cosidos en los vestidos. Después de coser cada docena, el colocador habrá ganado otros $5.

Cuando la recompensa varia en relación con el comportamiento del individuo, se dice que a éste se le refuerza en un programa de razón variable. Los vendedores a comisión son un ejemplo de individuos con un programa de reforzamiento de esta naturaleza. En algunas ocasiones, pueden hacer una venta después de sólo dos visitas a clientes potenciales. En otras ocasiones, quizá necesiten hacer 20 llamadas o más para conseguir una venta. Entonces, la recompensa es variable en relación con el número de llamadas exitosas que hace el vendedor. La figura 3-5 muestra de manera gráfica las cuatro categorías de programas intermitentes.


Figura 3-4
Programas de reforzamiento

	Intervalo	Razón
Fijo	Intervalo fijo	Razón fija
Variable	Intervalo variable	Razón variable

LOS PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO Y EL COMPORTAMIENTO Los programas de reforzamiento continuo pueden conducir a una pronta saturación y, en este programa, el comportamiento tiende a debilitarse rápidamente si se detienen los reforzadores. Sin embargo, los reforzadores continuos son apropiados para respuestas recientemente emitidas, inestables, o de baja frecuencia. En contraste, los reforzadores intermitentes excluyen una pronta saturación porque no se dan después de cada respuesta. Son apropiados para respuestas estables o de alta frecuencia.

En general, los programas variables tienden a llevar a un mejor desempeño que los programas fijos. Por ejemplo, como hemos observado con anterioridad, a la mayoría de los empleados de las organizaciones se les paga con programas de intervalos fijos. Pero un programa así no se vincula claramente con el desempeño y la recompensa. La recompensa dada es por el tiempo que se ha pasado en el trabajo y no por una respuesta específica (desempeño). En contraste, los programas de intervalo variable generan altas tasas de respuesta y un comportamiento más estable y consistente, ya que existe una alta correlación entre el desempeño y la recompensa, y a causa de la incertidumbre involucrada: el empleado tiende a estar más alerta porque hay un factor sorpresa.

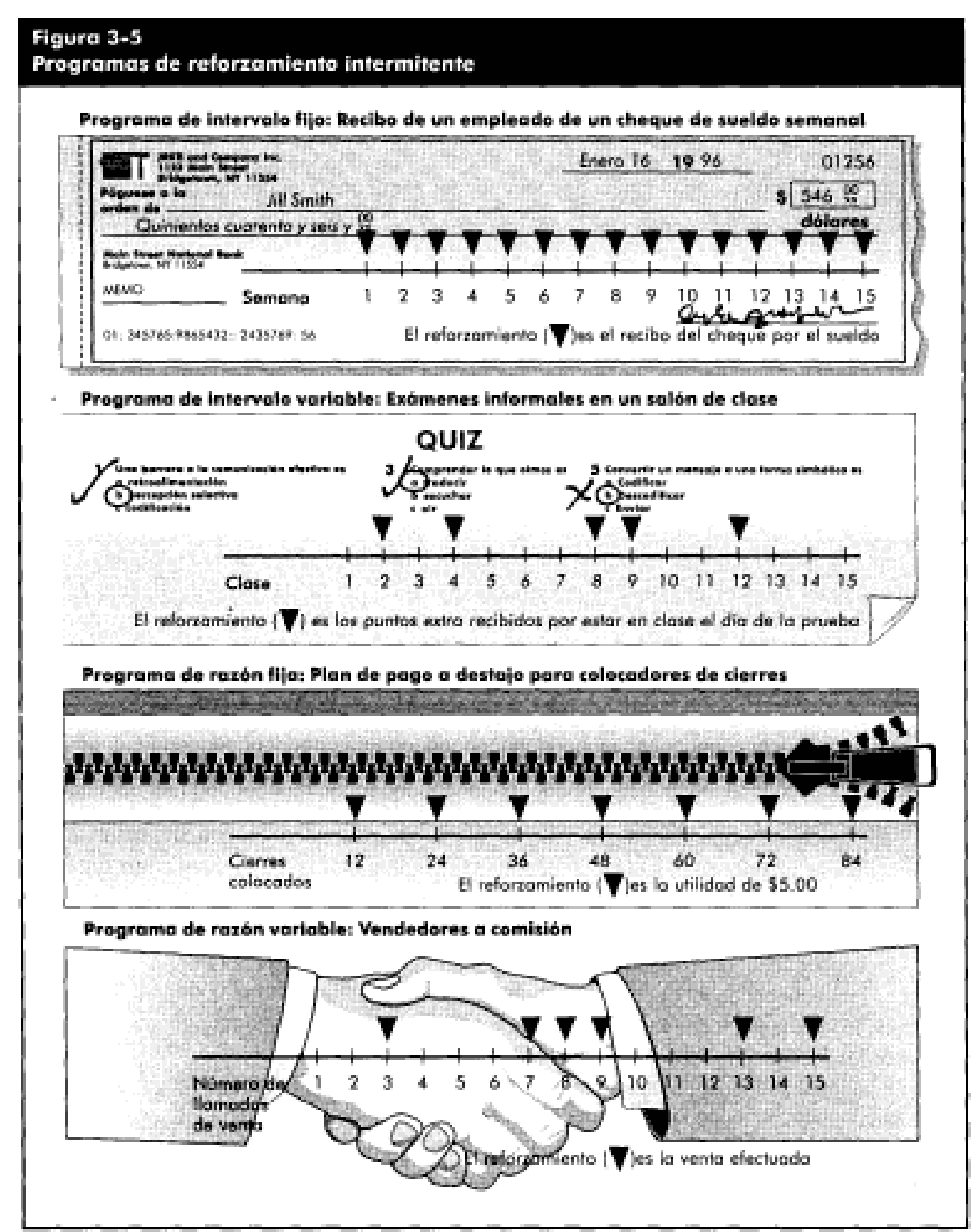
Algunas aplicaciones organizacionales específicas

Hemos hecho alusión a diversas situaciones en las que la teoría del aprendizaje puede ser útil para los administradores. En esta sección veremos brevemente seis aplicaciones especificas: la reducción del ausentismo por medio del uso de loterías, la sustitución del pago por enfermedad por el pago por salud, la disciplina de empleados problemáticos, el desarrollo de programas eficaces de capacitación de empleados, la creación de programas de mentores para nuevos empleados y la aplicación de la teoría del aprendizaje a la autoadministración.

EL USO DE LOTERÍAS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO La administración puede diseñar programas para reducir el ausentismo utilizando la teoría del aprendizaje. Por ejemplo, New York Life Insurance Co. creó una lotería que premiaba a los empleados por su asistencia.[73] Cada trimestre se colocan en una tómbola los nombres de todos aquellos empleados de la oficina matriz que no tienen faltas. En un trimestre típico, unos 4 000 de los 7 500 empleados de la compañía tienen sus nombres en la tómbola. Los primeros diez nombres que se sacan obtienen un bono de 200 dólares, los siguientes 20, un bono de 100 dólares y 70 más reciben un día de asueto pagado. Al final del año, se hace otra lotería para aquellas personas con 12 meses de asistencia completa. Se otorgan 12 premios: dos empleados reciben bonos de 1 000 dólares y diez más reciben cinco días de asueto con goce de sueldo.

Esta lotería sigue un programa de relación variable. Un buen récord de asistencia aumenta la probabilidad de que un empleado gane. Sin embargo, tener una asistencia completa no da seguridad de que un empleado se vea recompensado ganando uno de los premios. En consistencia con la investigación sobre los programas de reforzamiento,

esta lotería dio como resultado tasas más bajas de ausentismo. Por ejemplo, en sus primeros diez meses de operación, el ausentismo fue 21% menor que en el periodo comparable del año anterior.



EL PAGO POR SALUD Y EL PAGO POR ENFERMEDAD La mayor parte de las organizaciones pagan a sus empleados durante los periodos de enfermedad, como parte del programa de prestaciones adicionales. Pero es irónico que las organizaciones con programas de pago por ausencias debidas a enfermedad tengan casi el doble de ausentismo que las organizaciones que no tienen tales programas.[74] La realidad es que los permisos por enfermedad refuerzan el comportamiento equivocado: faltar al trabajo.

Las organizaciones deben tener programas que estimulen a los empleados a estar en el trabajo, desalentando las ausencias innecesarias. Cuando los empleados reciben diez días al año pagados de permiso por enfermedad, es raro el empleado que no los utilice todos, sin importar si está enfermo o no. Esto sugiere que las organizaciones deben premiar la asistencia, no la ausencia.

Los programas de permisos por enfermedad refuerzan el comportamiento equivocado.

Como ejemplo sobre este particular, una organización del medio oeste de Estados Unidos implantó un programa de pago por salud que pagaba un bono a los empleados que no tenían faltas durante un periodo determinado de cuatro semanas, y pagaba por enfermedad sólo después de las primeras ocho horas de ausencia.[75] La evaluación del programa por salud encontró que producía

mayores ahorros para la organización, reducía el ausentismo, aumentaba la productividad y mejoraba la satisfacción de los empleados.

La revista *Forbes* usó el mismo enfoque para reducir sus costos de cuidados de la salud.[76] Premiaba a aquellos empleados que se mantenían sanos y no presentaban cuentas médicas, pagándoles el doble de diferencia entre $500 y sus gastos médicos. Así, si alguien no presentaba gastos en un año determinado recibía $1 000 ($500 x 2). Al premiar a los empleados por la buena salud, Forbes redujo sus cuentas médicas y dentales principales en más de 30 por ciento.

LA DISCIPLINA DE LOS EMPLEADOS En algún momento, todo administrador tiene que tratar con un empleado que se emborracha en el trabajo, o que es insubordinado, roba bienes de la compañía, llega constantemente tarde, o tiene problemas similares de comportamiento. Los administradores responderán con acciones disciplinarias como regaños orales, advertencias por escrito y suspensiones temporales. La investigación sobre la disciplina muestra que el administrador debe actuar de inmediato para corregir el problema, igualar la severidad del castigo con la severidad del "delito" y asegurarse de que el empleado vea el vínculo entre el castigo y el comportamiento indeseable.[77] Pero nuestro conocimiento acerca del efecto del castigo sobre el comportamiento indica que el uso de la disciplina tiene sus costos. Puede proporcionar sólo una solución de corto plazo y dar como resultado serios efectos secundarios.

Disciplinar a los empleados por conductas indeseables sólo les dice qué es lo que *no* deben hacer. No les indica cuáles son los comportamientos alternos que se prefieren. El resultado es que esta forma de castigo frecuentemente conduce sólo a una supresión a corto plazo de la conducta indeseable, y no a su eliminación. El uso continuo de las sanciones, en lugar de un reforzamiento positivo, también tiende a producir un temor condicional al administrador. Como agente que sanciona, el administrador queda asociado en la mente del empleado con las consecuencias adversas. Los empleados responden "escondiéndose" de su jefe. Por tanto, el uso de castigos puede deteriorar las relaciones administrador-empleado.

Es indudable que la popularidad de la disciplina radica en su habilidad de producir resultados rápidos a corto plazo. Se refuerza a los administradores para usar la disciplina porque ésta produce un cambio inmediato en el comportamiento del empleado. Pero, a largo plazo, cuando se utiliza sin un reforzamiento positivo de comportamientos deseados, es probable que conduzca a la frustración del empleado, el temor al administrador, la repetición de los comportamientos que ocasionan el problema, y el incremento en el ausentismo y la rotación.

EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Se calcula que más de 90% de las organizaciones privadas tienen algún tipo de programas sistemáticos de capacitación y gastan más de 44 mil millones de dólares en iniciativas de capacitación.[78] ¿Pueden estas organizaciones tomar elementos de nuestra exposición del aprendizaje, a fin de mejorar la eficacia de sus programas de capacitación? Desde luego que sí.

La teoría del aprendizaje ayuda a las organizaciones a diseñar programas de capacitación. Motorola, que destino $120 millones anuales a la capacitación y la educación, conduce sus programas a nivel mundial desde fa universidad Motorola en la sede central corporativa en Schaumburg, Illinois. Motorola dice que cada dólar invertido en capacitación incrementa $30 la productividad en un plazo de tres años. En un reciente periodo de cinco años, Motorola recortó costes en $3,3 mil millones capacitando empleados para simplificar procesos y reducir el desperdicio. En el mismo periodo, las ventas por empleado se duplicaron y las utilidades de la compañía se incrementaron 47%. La empleada de Motorola que aparece aquí aplica la capacitación recibida en su puesto de programación de robets.

La teoría del aprendizaje social ofrece una guía en este sentido. Nos indica que la capacitación debe ofrecer un modelo que capte la atención del capacitando, le proporcione motivaciones, lo ayude a archivar lo que ha aprendido

para su uso posterior, le proporcione oportunidades para la práctica de nuevas conductas, le ofrezca recompensas positivas por los logros y, si la capacitación ha tenido lugar fuera del trabajo, le permita alguna oportunidad para transferir a su trabajo lo que ha aprendido.

LA CREACIÓN DE PROGRAMAS DE MENTORES Es raro el administrador superior que, temprano en su carrera, no haya tenido un mentor de mayor edad, más experimentado, de alguna posición superior en la organización. Este mentor tomó bajo su protección al administrador y le proporcionó consejo y dirección sobre la forma de sobrevivir y ascender en la organización. Desde luego, la mentoría no está limitada a las filas de la administración. Por ejemplo, hay programas sindicales para aprendices que hacen lo mismo, preparando a los individuos a ascender de un status de aprendiz no calificado al de obrero calificado. Un joven aprendiz de electricista trabaja generalmente durante varios años bajo las órdenes de un electricista experto, a fin de desarrollar toda la gama de habilidades necesarias para realizar en forma eficaz su trabajo.

Un programa exitoso de mentoría se construirá sobre los conceptos de modelaje que encierra la teoría del aprendizaje social. Es decir, la existencia de un mentor tiene un impacto que va más allá de lo que él mismo le indica de manera explícita a su protegido. Los mentores desempeñan modelos de roles. Los protegidos aprenden a transmitir las actitudes y comportamientos que desea la organización imitando los rasgos y acciones de sus mentores. Primero observan y luego imitan. Los administradores que se preocupan por desarrollar empleados que se ajusten a la organización y por la preparación de jóvenes talentos administrativos para que se hagan cargo de mayores responsabilidades, deben prestar una atención cuidadosa a las personas que desempeñan los papeles de mentores. La creación de programas formales de mentoría -en los que se asigna oficialmente un mentor al personal más joven— permite que los altos ejecutivos manejen el proceso y aumenta la posibilidad de que los protegidos se moldeen en la forma en que lo desea la administración superior.

AUTOADMINISTRACIÓN Las aplicaciones organizacionales de los conceptos de aprendizaje no se limitan al manejo del comportamiento de otras personas. Estos conceptos también se pueden utilizar para permitir a los individuos manejar su propio comportamiento y para que, al hacerlo, reduzcan la necesidad del control administrativo. A esto se le llama autoadministración.[79]

autoadministración
Técnicos de aprendizaje que permiten que los individuos manejen su propio comportamiento, de manera que se necesita menas control externo por parte de la administración.

La autoadministración requiere que un individuo maneje deliberadamente estímulos, procesos internos y respuestas, a fin de lograr resultados de comportamiento personal. Los procesos básicos involucran la observación del comportamiento propio, su comparación con la norma y el premiarse a uno mismo si el comportamiento satisface la norma.

De modo que, ¿cómo puede aplicarse la autoadministración? Para ilustrar este asunto, un grupo de trabajadores de un gobierno estatal recibió ocho horas de capacitación en las que se les enseñaban habilidades de autoadministración.[80] Luego se les enseñó cómo podrían utilizarse estas habilidades para mejorar su asistencia al trabajo. Se les instruyó en la forma de fijar metas especificas de asistencia al trabajo, tanto a corto como a mediano plazo. Aprendieron cómo contraer un compromiso de comportamiento con ellos mismos e identificar reforzadores que ellos escogieran. Por último, aprendieron la importancia de autocontrolar su comportamiento de asistencia y la administración de incentivos cuando habían logrado sus metas. El resultado neto para estos participantes fue un mejoramiento significativo en su asistencia al trabajo.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Este capitulo ha investigado cuatro variables individuales: características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje. Resumamos ahora lo que hemos encontrado y consideremos su importancia para el administrador que trata de entender el comportamiento organizacional.

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS Las características biográficas están fácilmente disponibles para los administradores. En su mayor parte representan datos contenidos en casi todos los archivos de empleados en el departamento de personal. Después de revisar la evidencia, las conclusiones más importantes a las que podemos llegar son que la edad parece no tener relación con la productividad, que es menos probable que los trabajadores con mayor edad y aquellos con mayor tiempo en el puesto renuncien, y que los empleados casados tienen menos ausencias, menos

rotación y reportan una mayor satisfacción con el puesto que los empleados solteros.

HABILIDAD La habilidad influye directamente en el nivel del desempeño y la satisfacción del empleado, por medio del ajuste habilidad-puesto. Dado el deseo de la administración para lograr un ajuste adecuado, ¿qué se puede hacer?

En primer lugar, un proceso eficaz de selección mejorará el ajuste. Un análisis del puesto proporcionará información acerca de los puestos que existen actualmente y las habilidades que necesitan los individuos para desempeñarlos en forma adecuada. Se puede hacer entrevistas, pruebas, y evaluar a los solicitantes para determinar el grado en que poseen las habilidades necesarias. En segundo lugar, las decisiones sobre ascensos y transferencias que afectan a los individuos ya empleados por la organización deben reflejar las habilidades de los candidatos. Al igual que sucede con los empleados nuevos, se debe tener cuidado en la evaluación de las habilidades cruciales que necesitarán los ocupantes del puesto y acomodar esos requisitos a los recursos humanos de la organización. En tercer lugar, se puede mejorar el acomodamiento afinando el puesto para que se ajuste mejor a las habilidades de su ocupante. A menudo se pueden hacer modificaciones en el puesto que, aunque no tienen un impacto significativo sobre las actividades básicas del mismo, lo adaptan mejor al talento específico de un empleado determinado. Ejemplos de esto son el cambio de algún componente del equipo utilizado y la reorganización de tareas dentro de un grupo de empleados. Una última alternativa es proporcionar capacitación a los empleados. Esto es aplicable tanto a trabajadores nuevos como a los ocupantes actuales de un puesto. Para estos últimos, la capacitación permite mantener actualizadas sus habilidades o proporcionar otras nuevas a medida que cambian los tiempos y las condiciones.

PERSONALIDAD Una revisión de la bibliografía sobre la personalidad ofrece lineamientos generales que pueden llevar a un desempeño eficaz del trabajo. Como tales, pueden mejorar las decisiones de contratación, transferencia y ascenso. Puesto que las características de la personalidad crean los parámetros para el comportamiento de la gente, dan un marco para predecir el mismo. Por ejemplo, los individuos tímidos, introvertidos y que se sienten incómodos en situaciones sociales probablemente estarían mal capacitados como vendedores. Aquellos individuos sumisos y conformistas podrían no ser eficaces como gente de “ideas” para la publicidad.

Las pruebas de personalidad ayudan a Will Kneclit (izquierdo) a colocar gente en los puestos en que se pueden desempeñar mus eficazmente. knecht es vicepresidente de Wendell August Forge, que fabrica artículos de metal para regalo. Su negocio requiere de una diversidad de trabajadores (artesanos, artistas, vendedores y empleados de servicio al cliente). La prueba de personalidad que knecht utiliza mide características como la paciencia, la exactitud y la independencia, rasgos relacionados con el éxito en el trabajo del maestro artesano Ty Thompson (derecha). Knecht usa la prueba de personalidad para contratar, promover y capacitar empleados y en la selección de empleados complementarios para formar equipos de trabajo.

¿Podemos predecir quiénes tendrán un excelente desempeño en las ventas, la investigación o el trabajo en la línea de ensamble, con base únicamente en las características de su personalidad? La respuesta es no. Pero un conocimiento de la personalidad de un individuo puede ayudar en la reducción de desajustes, y esto, a su vez, puede llevar a una menor rotación y a una mayor satisfacción con el puesto.

Podemos buscar ciertas características de la personalidad que tienden a estar relacionadas con el éxito en el puesto, hacer pruebas para buscar estos rasgos, y utilizar los datos obtenidos para hacer más eficaz la selección de personal. Una persona que acepta las reglas, la conformidad y la dependencia y que tiene una baja calificación en su apertura a la experiencia es posible que se sienta más cómoda, digamos, en un puesto estructurado de línea de ensamble, como empleada de admisión en un hospital, o como administradora en una gran dependencia pública, que como investigadora o empleada cuyo trabajo requiere de un alto grado de creatividad.

APRENDIZAJE Por definición, cualquier cambio observable en el comportamiento es evidencia primaria de que el aprendizaje se ha llevado a cabo. Desde luego, lo que deseamos hacer es cercioramos de si los conceptos de aprendizaje nos proporcionan alguna percepción que nos permita explicar y predecir el comportamiento.

El reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para modificar el comportamiento. Al identificar y premiar los comportamientos relacionados con el desempeño, la administración mejora la probabilidad de que tales comportamientos se repitan.

Nuestro conocimiento acerca del aprendizaje sugiere, además, que el reforzamiento es una herramienta más eficaz que la sanción. El comportamiento sancionado tiende a suprimirse sólo en forma temporal, en lugar de dar origen a un cambio permanente. Y los sancionados tienden a quedar resentidos con el sancionador. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápidamente que el reforzamiento negativo, su efecto es sólo temporal y puede producir posteriormente efectos laterales desagradables, como la desmoralización o un mayor ausentismo o rotación. Por tanto, se aconseja a los administradores que utilicen el reforzamiento en lugar de las sanciones.

Por último, los administradores deben esperar que los empleados los tomen a ellos como modelo. Los administradores que llegan tarde constantemente al trabajo, toman dos horas para el almuerzo, o se apropian de artículos de oficina de la compañía para su uso personal, deben tener en cuenta que los empleados van a leer el mensaje que están enviando, de modo que deben modelar su comportamiento de conformidad con ello.

θ *Para repaso*

1. ¿Qué características biográficas predicen mejor la productividad? ¿El ausentismo? ¿La rotación? ¿La satisfacción?
2. Describa los pasos específicos que daría para cerciorarse de que un individuo tiene las habilidades apropiadas para desempeñar un puesto determinado en forma satisfactoria.
3. ¿Qué limita el poder de las características de la personalidad para predecir con precisión el comportamiento?
4. ¿Qué predicciones de comportamiento podría usted hacer si supiera que un empleado tiene (a) un lugar externo de control, (b) una baja calificación de maq, (c) una pobre autoestima, y (d) una personalidad de tipo A?
5. ¿Cuál es el indicador de tipos Myers-Briggs?
6. ¿Cómo identificó Holland los seis tipos de personalidad?
7. ¿Cómo podrían los empleados realmente aprender un comportamiento falto de ética en sus puestos?
8. Compare entre si el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.
9. Describa los cuatro tipos de reforzadores intermitentes.
10. ¿Cuáles son las desventajas para un administrador que utiliza la disciplina con un empleado problemático?

θ *Para discusión*

1. “La herencia determina la personalidad.” (a) Formule un argumento que defienda este enunciado. (b) Formule un argumento que rebata este enunciado.
2. “El tipo de trabajo que desarrolla un empleado modera la relación entre la personalidad y la productividad en el puesto.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Discútalo.
3. Un día su jefe llega nervioso, inquieto y con ánimo de cuestionar todo. Al día siguiente está calmado y relajado. ¿Sugiere esto que las características de la personalidad no son consistentes de un día a otro?
4. Se puede utilizar la teoría del aprendizaje para explicar el comportamiento y para controlarlo. ¿Puede usted diferenciar entre los dos objetivos? ¿Puede dar algunos argumentos éticos o morales de por qué los administradores no deben buscar tener control sobre el comportamiento de otras personas? ¿Hasta qué punto son válidos estos argumentos?
5. ¿Qué ha aprendido el lector acerca del “aprendizaje” que le permita explicar el comportamiento de los estudiantes en un aula si (a) el maestro aplica sólo una prueba (un examen final); (b) el maestro aplica cuatro exámenes durante el semestre, anunciándolos todos el primer día de clase; (c) la calificación del estudiante se basa en los resultados de numerosos exámenes, ninguno de los cuales el maestro anuncia con anticipación?

A favor

El valor de las características en la explicación de las actitudes y el comportamiento

La esencia de los enfoques de los rasgos en el CO es que los empleados tienen características estables de la personalidad —como dependencia, ansiedad y sociabilidad— que influyen de manera significativa en sus actitudes y en las reacciones de su comportamiento hacia los ambientes organizacionales. La gente con características específicas tiende a ser relativamente consistente en sus actitudes y comportamientos en el curso del tiempo y en diversas situaciones.

Desde luego, los teóricos de la materia reconocen que no todas las características son igualmente poderosas. Se definen las *características fundamentales* como aquellos rasgos que son tan fuertes y generalizados que influyen en cada acto de una persona. Por ejemplo, una persona que posee un carácter dominante como rasgo fundamental, dominará en casi todas sus acciones. La evidencia indica que las características fundamentales son relativamente raras. Son más típicas las características *primarias.* Éstas son influencias generalmente consistentes sobre el comportamiento, pero pueden no surgir en todas las situaciones. De manera similar, una persona puede ser sociable en general, pero no mostrar esta característica primaria, digamos, en grandes reuniones. Por último, las características *secundarias* son atributos que no forman parte vital de la personalidad, sino que entran en juego sólo en situaciones especificas. Por ejemplo, una persona que de otra manera seria asertiva, podría ser sumisa cuando se enfrenta con su jefe. En su mayor parte, las teorías de las características se han enfocado en el poder de las características primarias para predecir las actitudes y el comportamiento del empleado.

Las teorías de las características funcionan bastante bien cuando se trata de satisfacer la prueba de validez de una persona promedio. Es decir, parece que son una forma razonablemente precisa de describir a la gente. Piense en los amigos, parientes y personas que ha conocido durante varios años. ¿Tienen características que han permanecido esencialmente estables con el tiempo? La mayoría de nosotros contestaríamos a esta pregunta de manera afirmativa. Si la prima Ana era tímida y nerviosa cuando la vimos por última vez hace diez años, nos sorprendería encontrarla ahora extrovertida y relajada.

En un contexto organizacional, los investigadores han encontrado que la satisfacción con el puesto de una persona en un año determinado es un predictor significativo de su satisfacción con el puesto cinco años después, aunque se ejerza control para ello mediante cambios en el estatus ocupacional, la remuneración, la ocupación y el patrón.* Esto llevó a los investigadores a la conclusión de que los individuos poseen una predisposición hacia la felicidad, que afecta de manera significativa la satisfacción que tienen con sus puestos en todo tipo de trabajos y organizaciones.

Un punto final respecto a la función de las características en las organizaciones: los administradores deben tener una fuerte creencia en el poder de las características para predecir el comportamiento. De otra manera, no se tomarían la molestia de someter a los empleados potenciales a pruebas y entrevistas. Si creyeran que las situaciones determinan el comportamiento, contratarían a la gente casi en forma aleatoria y estructurarían la situación de acuerdo con ello. Pero el proceso de selección de empleados, en muchas organizaciones en todo el mundo industrializado, asigna un gran énfasis a la forma en que los solicitantes se desempeñan en las entrevistas y las pruebas. Imagínese que usted es un entrevistador y pregúntese: ¿Qué busco en los candidatos para el puesto? Si usted respondió con términos como *trabajador meticuloso, que trabaje arduamente, ambicioso, con confianza en sí mismo, independiente* y *confiable,* ¡usted es un teórico de las características!

*BM. Staw y J. Ross, “Stability in the Midst of change: A Dispositional Approach to Job Attitudes’, Jo*urnal of Applied Psychology* (agosto de 1985), págs. 469-480.

En contra

El limitado poder de las características en las organizaciones

Pocas personas contradirían el argumento de que hay algunos atributos individuales estables que afectan la experiencia y las reacciones en el lugar de trabajo. Pero los teóricos de las características van más allá de esta generalidad, y plantean que las consistencias individuales en el comportamiento están distribuidas ampliamente y de ellas se desprenden muchas de las diferencias en la conducta de la gente.

Surgen dos problemas importantes cuando se utilizan las características para explicar una gran proporción del comportamiento en las organizaciones. En primer lugar, una cantidad considerable de evidencias muestra que los ambientes organizacionales constituyen situaciones fuertes que tienen un gran impacto en las actitudes y el comportamiento de los empleados. En segundo lugar, un cuerpo creciente de investigación indica que los individuos son muy adaptables y que las características de la personalidad cambian en respuesta a las situaciones organizacionales. Entremos un poco en detalles sobre cada uno de estos problemas.

Durante algún tiempo ha sido bien conocido el hecho de que el efecto de las características probablemente sea más fuerte en situaciones relativamente débiles, y más débil en situaciones relativamente fuertes. Los ambientes organizacionales tienden a ser situaciones fuertes. ¿Por qué? En primer lugar, tienen estructuras formales con reglas, reglamentos, políticas y sistemas de remuneración que definen el comportamiento aceptable y castigan los comportamientos desviados. En segundo lugar, tienen normas informales que dictan los comportamientos apropiados.

Estas restricciones formales e informales llevan a los empleados a adoptar actitudes y comportamientos consistentes con sus papeles organizacionales, lo que minimiza los efectos de las características de la personalidad.

Al señalar que los empleados poseen características estables que conducen a la presencia constante de situaciones contrarias en sus actitudes y comportamiento, los teóricos de las características dan a entender que los individuos no se adaptan realmente a diferentes situaciones. Pero un cuerpo creciente de evidencia indica que las organizaciones en las que participa un individuo cambian las características de éste. De manera que, en lugar de permanecer estable con el tiempo, la personalidad de un individuo sufre cambios por el impacto de todas las organizaciones en que ha tomado parte. Si la personalidad de un individuo cambia como resultado de su exposición a los ambientes organizacionales, ¿en qué sentido puede decirse que esa persona tiene características que afectan persistente y constantemente sus reacciones a esos mismos ambientes? Además, la gente muestra su flexibilidad situacional cuando cambia papeles al participar en diferentes organizaciones. Los empleados frecuentemente pertenecen a muchas organizaciones. Roberto: es contador corporativo durante el día, preside reuniones en la iglesia dos noches por semana y entrena al equipo de fútbol de su hija los fines de semana. La mayoría de nosotros somos como Roberto:

pertenecemos a múltiples organizaciones que a menudo constan de clases muy diferentes de miembros. Nos adaptamos a estas distintas situaciones. En lugar de ser prisioneros de un marco rígido y estable de personalidad, como proponen los teóricos de las características, ajustamos con regularidad nuestro comportamiento y nuestras actitudes para reflejar los requisitos de diversas situaciones.

Basado en A. Davis-Btake y J. Pfeffer. “Just a Mirage: Ihe Search for Dispositional Effects ¡o Organizational Research”, *Academy of Management Review* (jutio de 1989), págs. 385-400.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Es el éxito importante para usted?

Conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, encerrando en un círculo el número más apropiado.

	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
Cuando algo bueno me sucede, con frecuencia tengo la sensación de que no durará.	1	2	3	4	5
Por lo general, me siento bien cuando gano una discusión.	5	4	3	2	1
Rara vez les cuento a mis amigos cuando sobresalgo en algo.	1	2	3	4	5
Cuando mi jefe o profesor elogia mi trabajo, a menudo me siento indigno.	1	2	3	4	5
Me gustan los deportes y juegos competitivos.	5	4	3	2	1
He llegado a este punto en la escuela en gran parte por la suerte.	1	2	3	4	5
Me gusta recibir elogios por un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
Me gusta permanecer tras bambalinas en proyectos de grupo.	1	2	3	4	5
Cuando se está desarrollando bien un proyecto o un trabajo, con frecuencia siento que haré algo para desquiciar las cosas.	1	2	3	4	5
Creo tener una “actitud ganadora” en mi enfoque a nuevas asignaciones.	5	4	3	2	1

Pase a la página A-26 para ver las instrucciones y las claves de la calificación.

Ejercicio para trabajo en grupo
Reforzamientos positivos y negativos

Este ejercicio de diez pasos tiene una duración aproximada de 20 minutos.

VISIÓN GENERAL DEL EJERCICIO (PASOS 1-4)

1. Se seleccionan dos voluntarios para recibir reforzamiento de la clase en el desarrollo de una tarea específica. Los voluntarios salen del salón.
2. El profesor designa un objeto que los voluntarios deben localizar cuando regresen al salón. (El objeto debe ser algo que no sobresalga, pero que esté claramente visible para la clase. Ejemplos que han funcionado bien incluyen un pequeño triángulo de papel que se quedó cuando se arrancó un anuncio del tablero de boletines, una mancha en el pizarrón y un pedazo de yeso de la pared.)
3. El profesor especifica las contingencias de reforzamiento que estarán en vigor cuando los voluntarios regresen al salón. Para un reforzamiento negativo, los estudiantes deben silbar y rechiflar cuando el primer voluntario se aleje del objeto, y aplaudir y vitorear cuando el segundo voluntario se está acercando al objeto.
4. El profesor debe nombrar a un estudiante para que se ocupe del tiempo que tarda cada uno de los voluntarios en localizar el objeto.

VOLUNTARIO 1 (PASOS 5y 6)

5. El voluntario 1 regresa al salón y se le instruye: "Tu tarea es localizar y tocar un objeto especifico en el cuarto, y la clase está de acuerdo en ayudarte. No puedes usar palabras ni hacer preguntas. Puedes comenzar.
6. El voluntario 1 busca el objeto hasta que lo encuentra, mientras la clase lo ayuda con un reforzamiento negativo.

VOLUNTARIO 2 (PASOS 7 Y 8)

7. El voluntario 2 regresa al salón y se le instruye: "Tu tarea es localizar y tocar un objeto específico en el cuarto, y la clase ha decidido ayudarte. No puedes usar palabras ni hacer preguntas. Puedes comenzar.
8. El voluntario 2 busca el objeto hasta encontrarlo, mientras la clase lo ayuda con un reforzamiento positivo.

REPASO CON LA CLASE (PASOS 9V i O)

9. El alumno que midió tiempo da los resultados de cuánto tardó cada voluntario en encontrar el objeto.
10. La clase discute lo siguiente:
    a. ¿Cuál fue la diferencia en el comportamiento de los dos voluntarios?
    b. ¿Cuáles son las implicaciones de este ejercicio para los programas de reforzamiento en las organizaciones?

Fuente: Basado en un ejercicio desarrollado por Larry Michaelson, de la University of Oklahoma. Utilizado con autorización.

Ejercicio sobre un dilema ético
El reforzamiento y el comportamiento falto de ética

El comportamiento ético de un empleado depende tanto de sus valores como del clima ético de la organización.* Se puede estimular a la gente buena a que haga cosas malas cuando el sistema de recompensas de su organización refuerza positivamente el comportamiento equivocado. Cuando una organización elogia, da ascensos, concede grandes incrementos de sueldo y ofrece otras remuneraciones deseables a empleados que mienten, engañan y dejan en mal lugar a la compañía, los empleados aprenden que el comportamiento falto de ética se paga bien.

Sin importar si lo que la administración dice es relevante, la gente de las organizaciones presta atención a la forma en que se manejan las verdaderas recompensas. Esto ayuda a explicar la razón por la que algunos miembros de los cuerpos docentes universitarios prestan poca atención a sus estudiantes y responsabilidades en la enseñanza. A pesar de la importancia que todos los administradores universitarios dicen que lleva consigo la enseñanza, muchas universidades la pasan por alto y conceden puestos, ascensos y otros premios a las personas que realizan investigación. Los catedráticos que se ocupan de la investigación a expensas de su enseñanza no son gente que actúe mal. Simplemente son personas cuyo comportamiento ha sido modelado por el sistema de recompensas de su organización.

Se ha observado que las remuneraciones de una organización pueden estimular prácticas en los empleados contrarias a las normas éticas de la sociedad.~' Por ejemplo, las normas estadounidenses estimulan la franqueza, la honradez y la transparencia; sin embargo, es frecuente que las organizaciones premien a aquellos empleados que recurren al sigilo y a la mentira para desempeñar sus puestos. A la vez, seguir las reglas forma parte de la cultura estadounidense, pero muchas organizaciones ascienden a aquellas personas que alcanzan sus metas haciendo caso omiso de las reglas.

En años recientes se ha puesto una considerable atención nacional sobre la corrupción en los programas deportivos universitarios de Estados Unidos. Se alteran las calificaciones de preparatoria de los atletas para concederles

su admisión a la universidad. Las personas que apoyan a la universidad hacen pagos en efectivo a los atletas más destacados. Los fanáticos proporcionan empleos a los padres de los novatos más valiosos. Los entrenadores desalientan a sus atletas a cursar las materias de inglés, matemáticas y ciencias que necesitan para graduarse, por temor a que las malas calificaciones en estas materias pongan en peligro su elegibilidad para jugar en el deporte para el cual fueron reclutados. ¿A quién se debe culpar de estas prácticas faltas de ética (y en ocasiones ilegales)? ¡La presión recae sobre los entrenadores para que ganen! Los rectores de las universidades desean los ingresos que provienen de los estadios llenos y de las apariciones en competencias de pos-temporada, y éstos sólo son posibles cuando ganan los equipos. De manera que los entrenadores que tienen equipos ganadores son premiados con la ampliación de sus contratos y grandes paquetes de compensación. Los entrenadores que pierden juegos —independientemente del éxito que puedan tener en "formar el carácter"— ¡son despedidos!

Proporcione un ejemplo de una situación relacionada con el trabajo, en la que usted haya observado que el sistema de recompensa de la organización estimuló o apoyó el comportamiento carente de ética. ¿Qué podría haber hecho la administración, de haber existido la posibilidad, para desalentar este comportamiento o estimular el comportamiento ético en esa situación?

*L.K. Treviño, "Ethical Decision Making in Organizationa: A Person-Situation Interactionisí Model", *Acaderny of Managcnzent Revjún'* (julio de 1986), págs. 601-617; y L.K. Treviño y SA. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", *Iournal of Applied Psychology* (agosto de 1990), págs. 378-385. "E. Jansen y M.A. Von Glinow, "Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems", *Acadenzy of Managernent ReviL'w* (octubre de 1985), págs. 814-822.

CASO PRÁCTICO

Predicción del desempeño

Alix Maher es la nueva directora de admisiones de una pequeña universidad, altamente selectiva, de Nueva Inglaterra. Tiene una licenciatura en educación y una maestría reciente en administración educacional. Pero no tiene experiencia previa en admisiones a una universidad.

El antecesor deAlix, conjuntamente con el comité de admisiones de la universidad (constituido por cinco miembros de la facultad), ha dado el siguiente valor a los criterios de selección de estudiantes: calificaciones de preparatoria (4O^{0}/o); calificación en el examen de aptitud escolar (SAT por sus siglas en inglés) (40%); actividades y logros extracurriculares (l0^{0}/o); y calidad y creatividad de un tema escrito presentado con la solicitud (100/o).

Alix tiene serias objeciones para usar las calificaciones del SAT. En su defensa, reconoce que la calidad de las preparatorias varía mucho, de manera que el nivel de desempeño estudiantil que recibe una "A" (equivalente a un 10] en historia de Estados Unidos en una escuela podría obtener sólo una "C" ¡equivalente a un 7] en una escuela más exigente. Y Alix sabe que la gente que diseña los SAT, el Educational Testing Service, alega que las calificaciones de estas pruebas son un pronóstico válido de los logros que tendrá una persona en la universidad. Sin embargo, Alix tiene varias preocupaciones:

1. La presión del SAI es muy grande y muchos estudiantes sufren de ansiedad al realizarla. Por tanto, los resultados pueden no reflejar verdaderamente lo que sabe un estudiante.
2. La evidencia indica que la preparación mejora las calificaciones entre 40 y 150 puntos. Por tanto, las calificaciones de la prueba pueden afectar adversamente las oportunidades de aceptación de estudiantes que no pueden pagar $500 o $600 para seguir un curso de preparación para los exámenes.
3. ¿Es el SAT realmente válido? ¿O discrimina a las minorías, los pobres y aquellas personas que han tenido un acceso limitado a experiencias de crecimiento cultural?

Al meditar Alíx sobre si debe recomendar a la universidad el cambio de criterios y valores de selección, recuerda una conversación reciente que tuvo con un amigo psicólogo industrial en una compañía de Fortune 100. Él le contó que su compañía utiliza con regularidad pruebas de inteligencia para ayudarse en la selección de solicitantes de

trabajo. Por ejemplo, después de que los reclutadores de la empresa entrevistan a estudiantes del último año que se gradúan en los campus universitarios, e identifican a posibles candidatos, aplican a los solicitantes una prueba estandarizada de inteligencia. Aquellos que no alcanzan una calificación de por lo menos un promedio de 80% quedan eliminados del grupo de solicitantes.

Alix piensa que si las corporaciones de miles de millones de dólares utilizan pruebas de inteligencia para filtrar a los solicitantes de empleos, ¿por qué no pueden usarlas las universidades? Además, puesto que uno de los objetivos de una universidad debe ser conseguir que sus graduados se coloquen en buenos puestos, quizás no se les deba dar a las calificaciones del SAT más valor que un 40% en la decisión de la selección. Después de todo -ella se pregunta—, si el SAT investiga la inteligencia y los empleadores desean solicitantes inteligentes para los empleos, ¿por qué no hacer que las decisiones de selección para la universidad se basen predominantemente en las calificaciones del SAT? ¿O debe su universidad reemplazar el SAI por una prueba de inteligencia pura, como el Wechsler Adult Intelligence Scale?

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted que mide el SAI: la aptitud, la habilidad innata, el potencial de logros, la inteligencia, la capacidad para pasar un examen, o alguna otra cosa?
2. Si el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado, ¿qué deben utilizar los directores de admisión a las universidades para identificar a los solicitantes más calificados?
3. Si usted fuera Alix, ¿qué haría? ¿Por qué?

TEMA DE ACTUALIDAD

¿Por qué algunas personas tienen una personalidad “ganadora”?

Es algo tan estadounidense como el pastel de manzana. Es ganar. Veamos lo que unas cuantas personas tienen que decir sobre el tema de ganar y perder.

Jim Otto, ex jugador de fútbol: “Muéstreme a alguien que sabe perder, y yo le mostraré a un perdedor. Así es como yo lo entiendo.”

James Carville, consultor político: “Usted sabe lo que dicen, ‘he ganado y he perdido, y ganar es mucho mejor’.”

John McKissick, el entrenador de fútbol más ganador en escuelas preparatorias de Estados Unidos: “Ganar es nuestro estilo de vida; es la forma de vida estadounidense, y es una medida del éxito en cualquier cosa que usted emprenda. Ganar es positivo, perder es negativo; el fracaso es negativo.”

Grace Little, la vendedora número uno de Tupperware en Estados Unidos:

“Recibo muchas cartas de gente de todo el país, tarjetas y simplemente emoción, una emoción general. Cuando estoy en una convención, mucha gente me rodea.”

Natalie Weinstein, una joven gimnasta: “El periódico mural dice: ‘si no estás trabajando, en algún lado, en alguna forma, alguien lo está haciendo, y ese alguien será mejor que tú’.”

¿Qué impulsa a esta gente? ¿Son diferentes a nosotros? Mark Delzelí, entrenador de tenis, dice que puede definir cuál es la diferencia entre un ganador y un perdedor: “Por sus ojos. La intensidad, la energía, la emoción que llevan consigo a un entrenamiento como este, o a un partido, o hasta en el acondicionamiento físico, usted puede ver la emoción.”

Nadie va por la vida sin perder. Como observó acertadamente un entrenador después de perder el primer juego en una temporada de 25 juegos, “¡por lo menos se le quita a uno la presión de una temporada sin derrota!” Aunque usted nunca haya sido derrotado en la competencia, la naturaleza y el envejecimiento tienen su forma de hacer que todo mundo vaya desacelerando. Pero la gente competidora tiende a ser competidora mientras está viva. Siempre desea ser la número uno. El consultor político Ed Rollins lo llama “una adicción”.

Algunas personas con mucho éxito y competitivas tienen una percepción común de que no aprenden con el simple hecho de ganar. Sin importar cuántas veces hayan ganado y cuán pocas hayan perdido, son las derrotas las que les sirvieron de enseñanza y las que recuerdan. “Las derrotas se quedan con uno mucho más tiempo que las victorias”,

dice la estrella de fútbol Emmitt Smith. "Se quedan con uno mucho más que alguno de los juegos en que uno recuerda que salió a jugar y sobresalió."

Preguntas

1. ¿Cree usted que "el deseo de ganar" es una característica de la personalidad? ¿Cree usted que está en los genes de una persona o se determina por el ambiente?
2. ¿Hasta qué grado cree usted que ganar (o "no perder") es una manifestación cultural? ¿Es ésta una particularidad estadounidense? ¿Qué otras culturas lo comparten? ¿Qué factores culturales podrían explicar su desarrollo?
3. "Tenga cuidado de lo que desea, porque podría obtenerlo." Las personas que valoran ganar sobre todas las cosas, a menudo se decepcionan después de haber obtenido la victoria. ¿Qué posibles implicaciones podría tener esto para comprender el comportamiento de los empleados?
4. ¿Desearía tener usted empleados con un fuerte impulso competitivo? ¿Una gran necesidad de ganar a cualquier costo? Apoye su punto de vista.

Fuente: "Winning and Losing, Competitive Spirit", *Nightline* (18 de febrero de 1994).

θ *Referencias bibliográficas*

ACKERMAN, P L , and L.G HUMPHREY5, "Individual Differences Theory in Industrial and Organizational Psychology," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), pp. 223—82.

BALDWIN, T.T., "Effects of Alternative Modeling Strategies on Outcomes of Interpersonal-Skills Training," *Journal of Applied Psychology* (April 1992), pp. 147—154.

BALL, GA., K. TREVINO, and HI'. SIMS, JR., "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship," *Academy of Management Journal* (April 1994), pp. 299—322.

CALDWELL, D.F., and CA. O'REILLY, III, "Measuring Person—Job Fit with a Profile—Comparison Process," *Journal of Applied Psychology* (December 1990), pp. 648—5 7.

EDWARDS, JR., "Person—Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique," in C.L. Cooper and 1.1. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 (Chichester, England: iley, 1991), pp. 283—35 7.

FROILAND, P., "Action Learning," *Training* (January 1994), pp.27—34.

GOLDBERG, L.R., "The Structure of Phenotypic Personality Traits," *American Psychologist* (January 1993), pp. 26—34.

GEORGE, J.M., "The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence," *Journal of Management* (June 1992), pp. 185—2 13.

SCHMIF, MI. and A.M. RYAN, "The Big Five in Personnel Selection: Factor Structure in Applicant and Nonapplicant Populations," *Journal of Applied Psychology* (December 1993), pp. 966—74.

WEISS, H.M., "Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 2nd ed., Vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), pp. 171—221.

θ *Notas*

1 Based on R McKenzie, "A Hard Pill to Swallow," *Canadian Business* (February 1994), pp. 44—50.

2 Reported in M. Galen, "Myths About Older Workers Cost Business Plenty," *Business Week* (December 20, 1993), p. 83.

3 L.W. Porter and R. Steers, “Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism,” *Psychological Bulletin* (January 1973), pp. 15 1—76; W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, and B.M. Meglino, “Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process,” *Psychological Bulletin* (May 1979), pp. 493—522; S.R. Rhodes, “Age—Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis,” *Psychological Bulletin* (March 1983), pp. 328—67; J.D. Werbel and A.G. Bedeian, “Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10 (1989), pp. 275—81; and D.R. Davies, G. Matthews, and C.S.K. Wong, “Ageing and Work,” in C.L. Cooper and IT. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 (Chichester, England: Wiley, 1991), pp. 183—87.

4 Rhodes, “Age-Related Differences,” pp. 347—49; R.D. Hackett, “Age, Tenure, and Employee Absenteeism,” *Human Relations* (July 1990), pp. 601—19; and D.R. Davies, G. Matthews, and C.S.K. Wong, “Ageing and Work,” pp. 183—87.

5 Cited in K. Labich, “The New Unemployed,” *Fortune* (March 8, 1993), p. 43.

6 G.M. McEvoy and W.F. Cascio, “Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance,” Journal *of Applied Psychology* (February 1989), pp. 11—17.

7 A.L. Kalleberg and K.A. Loscocco, “Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction,” *American Sociological Review* (February 1983), pp. 78—90; R. Lee and E.R. Wilbur, “Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis,” *Human Relations* (August 1985), pp. 781—91; and D.R. Davies, G. Matthews, and C.S.K. Wong, “Ageing and Work,” pp. 176—83.

8 K.M. Kacmar and G.R. Ferris, “Theoretical and Methodological Considerations in the Age—Job Satisfaction Relationship,” *Journal of Applied Psychology* (April 1989), pp. 201—207; and G. Zeitz, “Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective,” *Human Relations* (May 1990), pp. 419—38.

9 See, for example, E. Maccoby and C. Nagy Jacklin, *The Psychology of Sex Differences* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1974); A.H. Eagly and L.L. Carli, “Sex Researchers and Sex—Typed Communications as Determinants of Sex Differences in Influenceability: A Meta—Analysis of Social Influence Studies,” *Psychological Bulletin* (August 1981), pp. 1—20; J.S. Hyde, “How Large Are Cognitive Gender Differences?” *American Psychologist* (October 1981), pp. 892—901; and P. Chance, “Biology, Destiny, and All That,” *Across the Board* (July—August 1988), pp. 19—23.

10 R.P. Quinn, G.L. Staines, and M.R. McCullough, *Job Satisfaction: Is There a Trend?* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, Document 2900—00195, 1974).

11 T.W. Mangione, “Turnover—Some Psychological and Demographic Correlates,” in R.P. Quinn and T.W. Mangione (eds.), *The 1969—70 Survey of Working Conditions* (Ann Arbot: University of Michigan, Survey Research Center, 1973); and R. Marsh and H. Mannari, “Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study,” *Administrative Science Quarterly* (March 1977), pp. 57—75.

12 R.J. Flanagan, G. Strauss, and L. Ulman, “Worker Discontent and Work Place Behavior,” *Industrial Relations* (Mal 1974), pp. 101—23; KR. Garrison and P.M. Muchinsky, “Attitudinal and Biographical Predictors of Incidental Absen. teeism,” *Journal of Vocational Behavior* (April 1977), pp 221—30; G. Johns, “Attitudinal and Nonattitudinal Predictors of Two Forms of Absence from Work,” *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1978), pp. 431—44; and R.T. Keller, “Predicting Absenteeism from Priox Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors,” *Journal of Applied Psychology* (August 1983), pp. 536-40.

13 See, for instance, M. Tait, M.Y. Padgett, and T.T. Baldwin “Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study,” *Journal of Applied Psychology* (June 1989), pp. 502—507.

14Garrison and Muchinsky, “Attitudinal and Biographical Predictors”; C.J. Watson, “An Evaluation and Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance,” *Journal of Applied Psychology* (June 1981), pp. 385—89; Keller, “Predicting Absenteeism”; J.M. Federico, P. Federico, and G.W. Lundquist, “Predicting Women’s Turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic Data,” *Personnel Psychology* (Winter 1976), pp. 559—66; Marsh and Mannari, “Organizational Commitment”; and D.R. Austrom, T. Baldwin, and G.J. Macy, “The Single Worker: An Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well—Being,” *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December 1988), pp. 22—29.

15 One of the few studies that has looked at family responsibilities found that increasing numbers of dependents had no adverse effect on productivity, as measured by work effort and size of merit increase. See SA. Lobel and L. St. Clair, “Effects of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Salience on Performance Outcomes,” *Academy of Management Journal* (December 1992), pp. 1057—69.

16 Porter and Steers, “Organizational, Work, and Personal Factors”; N. Nicholson and P.M. Goodge, “The Influence of

Social, Organizational and Biographical Factors on Female Absence," *Journal of Management Studies* (October 1976), pp. 234—54; P.M. Muchinsky, "Employee Absenteeism: A Review of the Literature," *Journal of Vocational Behavior* (June 1977), pp. 316-40; and R.M. Steers and S.R. Rhodes, "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model," *Journal of Applied Psychology* (August 1978), pp. 391—407.
17 Porter and Steers; "Organizational, Work, and Personal Factors"; Federico, Federico, and Lundquist, "Predicting Women's Turnover"; and Marsh and Mannari, "Organizational Commitment."
18 A.S. Gechman and Y. Wiener, "Job Involvement and Satisfaction as Related to Mental Health and Personal Time Devoted to Work," *Journal of Applied Psychology* (August 1975), pp. 521—23.
19 M.E. Gordon and W.J. Fitzgibbons, "Empirical Test of the Validity of Seniority as a Factor in Staffing Decisions," *Journal of Applied Psychology* (June 1982), pp. 311—19; M.E. Gordon and W.A. Johnson, "Seniority: A Review of Its Legal and Scientific Standing," *Personnel Psychology* (Summer 1982), pp. 255—80; and M.A. McDaniel, F.L. Schmidt, and JE. Hunter, "Job Experience Correlates of Job Performance," *Journal of Applied Psychology* (May 1988), pp. 327—30.
20 Garrison and Muchinsky, "Attitudinal and Biographical Predictors"; N. Nicholson, C.A. Brown, and J.K. Chadwick— Jones, "Absence from Work and Personal Characteristics," *Journal of Applied Psychology* (June 1977), pp. 3 19—27; and Keller, "Predicting Absenteeism."
21 P.O. Popp and JA. Belohlav, "Absenteeism in a Low Status Work Environment," *Academy of Management Journal* (September 1982), p. 681.
22 H.J. Arnold and D.C. Feldman, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover," *Journal of Applied Psychology* (June 1982), p. 352.
23 R.D. Gatewood and H.S. Feild, *Human Resource Selection* (Chicago: Dryden Press, 1987).
24 JA Breaugh and D.L. Dossett, "The Effectiveness of Biodata for Predicting Turnover," paper presented at the National Academy of Management Conference, New Orleans, August 1987.
25 A.G. Bedeian, G.R. Ferris, and K.M. Kacmar, "Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives," *Journal of Vocational Behavior* (February 1992), pp. 33—48.
26 L.E. Tyler, *Individual Differences: Abilities and Motivational Directions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974).
27 M.D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills," in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 478—83.
28 D. Lubinski and R.V. Dawis, "Aptitudes, Skills, and Proficiencies," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 30-33.
29 J.E. Hunter and R.F. Hunter, "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance," *Psychological Bulletin* (January 1984), pp. 72—98; J. E. Hunter, "Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance," *Journal of Vocational Behavior* (December 1986), pp. 3 40-62; and W.M. Coward and P.R. Sackett, "Linearity of Ability—Performance Relationships: A Reconfirmation," *Journal of Applied Psychology* (June 1990), pp. 29 7—300.
30 Hunter and Hunter, "Validity and Utility," pp. 73—74.
31 E.A. Fleishman, "Evaluating Physical Abilities Required by Jobs," *Personnel Administrator* (June 1979), pp. 82—92.
32 Cited in R. Bolton, *People Skills* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979), p. 260.
33 G.W. Ailport, *Personality: A Psychological Interpretation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1937), p. 48.
34 Reported in R.L. Hotz, "Genetics, Not Parenting, Key to Temperament, Studies Say," *Los Angeles Times* (February 20, 1994), p. Al.
35 See T.J. Bouchard, Jr., D.T. Lykken, M. McGue, N.L. Segal, and A. Tellegen, "Sources of Human Psychological Differences—The Minnesota Study of Twins Reared Apart," *Science* (October 12, 1990), pp. 223—38; T.J. Bouchard, Jr., and M. McGue, "Genetic and Rearing Environmental Influences on Adult Personality: An Analysis of Adopted Twins Raised Apart," *Journal of Personality*, Vol. 58, (1990), pp. 263—92; and D.T. Lykken, T.J. Bouchard, Jr., M. McGue, and A. Tellegen, "Heritability of Interests: A Twin Study," *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 649—61; and R.D. Arvey and Tj. Bouchard, Jr., "Genetics, Twins, and Organizational Behavior," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 65—66.
36 See B.M. Staw and J. Ross, "Stability in the Midst of Change:
A Dispositional Approach to Job Attitudes," *Journal of Applied Psychology* (August 1985), pp. 469—80; and B.M. Staw, N.E. Bell, and J.A. Clausen, "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test,"

Administrative Science Quarterly (March 1986), pp. 56-7 7.
37 R.C. Carson, “Personality,” in MR. Rosenzweig and LW. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* Vol. 40 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1989), pp. 228—29.
38 L. Sechrest, “Personality,” in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* Vol. 27 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1976), p. 10.
39 Ibid.
40 See A.H. Buss, “Personality as Traits,” *American Psychologist* (November 1989), pp. 1378—88.
41 G.W. Aliport and H.S. Odbert, “Trait Names, A Psycholexical Study,” *Psychological Monographs*, No. 47 (1936).
42 RB. Cattell, “Personality Pinned Down,” *Psychology Today* (July 1973), pp. 40—46.
43 See A.J. Vaccaro, “Personality Clash,” *Personnel Administrator* (September 1988), pp. 88—92; and R.R. McCrae and P.T. Costa, Jr., “Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality,” *Journal of Personality* (March 1989), pp. 17—40.
44 G.N. Landrum, *Profiles of Genius* (New York: Prometheus, 1993).
45 J.M. Digman, “Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model,” in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* Vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 417—40; and OP. John, “The ‘Big Five’ Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural
Language and in Questionnaires,” in L.A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality Theory and Research* (New York: Guilford Press, 1990), pp. 66—100.
46 M.R. Barrick and M.K. Mount, “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis,” *Persannel Psychology,* Vol. 44 (1991), pp. 1—26; and M.R. Barrick and M.K. Mount, “Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance,” *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 111—18.
47 J.B. Rotter, “Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement,” *Psychological Monographs*, Vol. 80, No. 609 (1966).
48 See P.E. Spector, “Behavior in Organizations as a Function of Employee’s Locus of Control,” *Psychological Bulletin* (May 1982), pp. 482—97; and G.J. Blau, “Locus of Control as.a Potential Moderator of the Turnover Process,” *Journal of Occupational Psychology* (Fall 1987), pp. 21—29.
49 Keller, “Predicting Absenteeism.”
50 Spector, “Behavior in Organizations,” p. 493.
51 R.G. Vleeming, “Machiavellianism: A Preliminary Review,” *Psychological Reports* (February 1979), pp. 295—3 10.
52 R. Christie and F.L. Gels, *Studies in Machiavellianism* (New York: Academic Press, 1970), p. 312.
53 Ibid.
54 Based on J. Brockner, *Self-Esteem at Work* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), Chapters 1—4.
55 See M. Snyder, Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self—Monitoring (New York: Freeman 1987).
56 Ibid.
57 R.N. Taylor and M.D. Dunnette, “Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity, and Intelligence on Decision—Making Strategies for a Sample of Industrial Managers,” *Journal of Applied Psychology* (August 1974), pp. 420—23.
58 I.L. Janis and L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (New York: Free Press, 1977).
59 N. Kogan and M.A. Wallach, “Group Risk Taking as a Function of Members’ Anxiety and Defensiveness,” *Journal of Personality* (March 1967), pp. 50—63.
60 M. Friedman and R.H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974).
61 Ibid., p. 84.
62 Ibid., pp. 84—85.
63 Ibid., p. 86.
64 Ibid.
6S J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985).
66 See, for example, A.R. Spokane, “A Review of Research on Person—Environment Congruence in Holland’s Theory of Careers,” *Journal of Vocational Behavior* (June 1985), pp. 306-43; D. Brown, “The Status of Holland’s Theory of Career Choice,” *Career Development Journal* (September 1987), pp. 13—23; J.L. Holland and G.D. Gotttredson, “Studies of the Hexagonal Model: An Evaluation (or, The Perils of Stalking the Perfect Hexagon),”

Journal of Vocational Behavior (April 1992), pp. 158—70; and T.J. Tracey and J. Rounds, "Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* (March 1993), pp. 229—46.
67 W. McGehee, "Are We Using What We Know About Training?—Learning Theory and Training," *Personnel Psychology* (Spring 1958), p. 2.
68 IP. Pavlov, *The Work of the Digestive Glands*, trans. W. H. Thompson (London: Charles Griffin, 1902).
69 B.F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT:Appleton-Century-Crofis, 1971).
70 A. Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977).
71 T.W. Costello and S. S. Zalkind, *Psychology in Administration* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963), p. 193.
72 F. Luthans and R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
73 A. Haicrow, "Incentive! How Three Companies Cut Costs," *Personnel Journal* (February 1986), p. 12.
74 D. Willings, "The Absentee Worker," *Personnel and Training Management* (December 1968), pp. 10-12.
75 B.H. Harvey, J.F. Rogers, and J.A. Schultz, "Sick Pay vs. Well Pay: An Analysis of the Impact of Rewarding Employees for Being on the Job," *Public Personnel Management Journal* (Summer 1983), pp. 218—24.
76 MS. Forbes, Jr., "There's a Better Way," *Forbes* (April 26, 1993), p. 23.
77 A. Belohlav, *The Art of Disciplining Your Employees* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985).
78 Cited in R.D. Bretz, Jr. and R.E. Thompsett, "Comparing Traditional and Integrative Learning Methods in Organizational Training Programs," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), p. 941.
79 See, for instance, C.C. Manz and H.P. Sims, "Self—Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review* (July 1980), pp. 361—67.
80 G.P. Latham and C.A. Frayne, "Self—Management Training for Increasing Job Attendance: A Follow—Up and a Replication," *Journal of Applied Psychology* (June 1989), pp. 411—16.

CAPITULO **4**

¿Usted cree que estos hombres en una tina caliente están descansando o trabajando? Son directivos de Cygnus Support, empresa de servicios de software y participan en una reunión de trabajo. Nuestras percepciones de la gente y de los hechas frecuentemente difieren de la realidad.

PERCEPCIÓN Y TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

¿Qué es **la percepción y por qué es importante?**
Factores que influyen en la percepción
Percepción de la persona: formulación de juicios acerca de otros
El vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones
El modelo para optimizar la toma de decisiones
Modelos alternativos para la toma de decisiones
Temas actuales en la toma de decisiones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1 **Explicar cómo es que dos personas pueden ver la misma cosa e interpretarla de manera diferente.,**
2 **Enumerar los tres determinantes de los atributos.**
3 **Explicar cómo afecta la percepción el proceso de toma de decisiones.**
4 **Bosquejar los cinco pasos del proceso de optimización de decisiones.**
5 **Explicar como se satisfacen los individuos.**
6 **Describir el modelo favorito implícito de la toma de decisiones.**
7 **Identificar las condiciones en que es más probable que los Individuos utilicen la intuición en la toma de decisiones.**
8 **Describir los diferentes criterios para tomar decisiones éticas.**

Primer ampayer *de béisbol: "Unos lanzamientos son bolas y otros son strikes, y yo los llamo como son."*
Segundo ampayer: *"Algunas son bolas y otras son strikes, y yo las llamo como las veo."*
Tercer ampayer: *"Algunas son bolas y otras son strikes, pero no son nada hasta que yo las llamo por su nombre."*

H.CANTRIL

Ésta es la fotografía de un ejecutivo de una gran compañía. A juzgar por la foto, ¿puede usted deducir si está trabajando o perdiendo el tiempo? ¡Posiblemente no! Sin embargo, el jefe de este ejecutivo formula juicios acerca de él todo el tiempo. El que su jefe crea que el ejecutivo está, en este caso, "sentado y mirando la pared" o "envuelto en una reflexión profunda" dependerá de muchos factores. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo tiene el jefe de conocerlo? ¿Cuál ha sido su desempeño anterior?

¿Ha hecho antes lo mismo? ¿cómo se comportan otras personas en puestos similares? La respuesta a preguntas como éstas tendrá mucho que ver con la interpretación que el jefe haga del comportamiento del ejecutivo.

Este ejemplo nos recuerda que no *vemos* la realidad. *Interpretamos* lo que vemos y lo llamamos realidad. Es probable que usted tenga que llenar una forma de evaluación del curso que está tomando y del profesor que lo enseña. Si la clase es suficientemente grande, es casi seguro que haya diferencias en la evaluación del profesor. No es raro que algunos estudiantes lo califiquen de "excelente" y, a la vez, de "insatisfactorio" algunos otros de la misma clase. Por supuesto, el comportamiento del profesor es constante. Aun cuando los estudiantes vean al mismo profesor, percibirán su eficacia de manera diferente. Al parecer, la percepción es como la belleza, ya que se halla "en los ojos del espectador".

θ ***¿Qué es la percepción y por qué es importante?***

percepción
Proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.

La **percepción** puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente. Sin embargo, como ya hemos mencionado, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. No debería ser así, pero frecuentemente hay desacuerdos. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa puedan considerar a ésta como un gran lugar de trabajo —condiciones favorables de trabajo, asignaciones de trabajo interesantes, buen salario y una administración responsable y comprensiva— pero, como la mayoría lo sabemos, es muy raro encontrar ese consenso.

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO? Simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo, en la forma en que se percibe, es el mundo que es importante desde un punto de vista conductual.

θ ***Factores que influyen en la percepción***

¿Cómo explicamos que los individuos pueden mirar la misma cosa e interpretarla de manera diferente? Distintos factores operan para modelar y algunas veces distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el *perceptor*, en el objeto o *blanco* que se percibe, o en el contexto de la *situación* en que la percepción tiene lugar.

El preceptor

Cuando un individuo observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, esa interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor individual. ¿Se ha comprado usted un automóvil nuevo para, de repente, notar que hay un gran número de automóviles como el suyo? Es poco probable que ese número haya aumentado de un momento a otro. Más bien, su propia compra ha influido en su percepción, por lo que ahora es más probable que los note. Éste es un ejemplo de la forma en que los factores relacionados con el perceptor influyen en lo que éste percibe. Entre las características personales más destacadas que afectan la percepción están las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

Sandra es partidaria de los grupos pequeños porque le gusta formular muchas, preguntas a sus maestros. Scott prefiere las conferencias en grupos grandes. Rara v formula preguntas y prefiere el anonimato que da el perderse entre un montón personas. En el primer día de clases de este trimestre, Sandra y Scott se encuentra camino al auditorio de la

universidad para su primer curso introductorio a la psicología. Ambos saben que en esa clase estarán entre unos 800 estudiantes. Pero, dad< las diferentes actitudes de Sandra y Scott, no es de sorprender que interpreten lo que ven de diferente manera. Sandra se pone de mal humor, en tanto que la sonrisa d Scott revela su alivio de poder pasar inadvertido en ese gran auditorio. Ambos ve lo mismo, pero lo interpretan de manera diferente. Una razón fundamental es que tienen *actitudes* divergentes en relación con los grupos grandes.

Las necesidades o ***motivos*** insatisfechos estimulan a los individuos y puede ejercer una fuerte influencia en sus percepciones. Esto quedó demostrado de manera dramática en la investigación sobre el hambre.[1] Los individuos del estudio habían dejado de comer por diferentes lapsos. Algunos habían comido una hora antes otros habían dejado de comer durante 16 horas. A estos sujetos se les mostraron cuadros borrosos y los resultados indicaron que el grado de hambre influyó en 1a interpretación de los mismos. Los que no comían desde hacia 16 horas percibieron las imágenes borrosas como imágenes de comida con mucha mayor frecuencia que aquellos sujetos que habían comido sólo poco tiempo antes.

El mismo fenómeno también tiene aplicaciones en el contexto organizacional. Por ejemplo, no seria sorprendente encontrar que un jefe inseguro perciba los esfuerzos de un subordinado para realizar un trabajo destacado como una amenaza para su propia posición. La inseguridad personal puede transferirse en la percepción de que los demás están ahí "para quitarle a uno el trabajo", independientemente de la intención de los subordinados. De igual manera, la gente tortuosa tiene la tendencia a ver a otros también como tortuosos.

No debe sorprendernos que sea más probable que un cirujano plástico advierta los defectos de una nariz que un plomero. Es más probable que la supervisora que acaba de ser regañada por su jefe por el alto nivel de retardos de su personal se dé cuenta mañana del retraso de uno de sus empleados que la semana anterior. Si usted está preocupado con un problema personal, puede resultarle difícil poner atención a la clase. Estos ejemplos ilustran que el foco de nuestra atención parece estar influido por nuestros ***intereses***. A causa de que nuestros intereses individuales difieren considerablemente, lo que una persona observa en una situación puede ser distinto de lo que otras personas perciben.

Así como los intereses estrechan el foco de atención de uno mismo, las ***experiencias pasadas*** tienen el mismo efecto. Uno percibe aquellas cosas con las que se puede relacionar. Sin embargo, en muchos casos las experiencias pasadas actuarán para nulificar el interés de un objeto.

Son más perceptibles los objetos o hechos que nunca antes se han experimentado que aquellos que si se han experimentado en el pasado. Es más probable que uno perciba una máquina que nunca antes había visto, que un archivero estándar exactamente igual a los cientos que se han visto antes. De manera similar, es más probable que uno perciba las operaciones de una línea de ensamble si se trata de la primera vez que se ha visto una línea de ensamble. A fines de los años sesenta y principios de los setenta, las mujeres y las minorías eran muy visibles en los puestos gerenciales, porque esos puestos eran la posición histórica de los varones blancos. En la actualidad, dichos grupos están más ampliamente representados en las filas de administradores, de modo que es menos probable que se note una gerente afroestadounidense asiaticoestadounidense o latina.

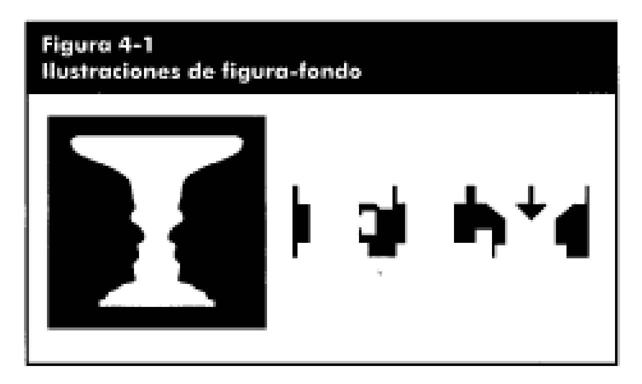
Por último, las ***expectativas*** pueden distorsionar la percepción en la medida en que uno ve lo que espera ver. Si uno espera que los policías sean autoritarios, que Los jóvenes carezcan de ambiciones, que a los directores de personal "les guste la gente", o que los individuos que tienen puestos públicos tengan "hambre de poder", puede percibirlos de hecho de esa manera, independientemente de sus características reales.

El blanco

Las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe. Es más probable que se perciba en un grupo a la gente ruidosa que a la gente quieta. Así pasa, también, con los individuos extremadamente atractivos o poco atractivos. **El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco modelan la forma en que lo vemos.**

Puesto que no observamos los blancos en aislamiento, la relación de un blanco con su entorno influye en la percepción, como también lo hace nuestra tendencia a agrupar cosas que son similares o cercanas entre si.

Lo que vemos depende de la forma en que separamos una figura de su entorno general. Por ejemplo, lo que usted ve cuando lee esta oración son letras negras sobre una página blanca. No ve figuras blancas y negras de forma curiosa, porque usted reconoce dichas formas y organiza las figuras negras contra el fondo blanco. La figura 4-1 ilustra este efecto. El objeto de la izquierda puede parecer, a primera vista, como un vaso color blanco. Sin embargo, si este vaso se toma como el fondo, veremos dos perfiles en cada uno de sus lados. A primera vista, el grupo de objetos de la derecha parece ser un grupo de figuras modulares que resaltan sobre el fondo. Una inspección más cuidadosa revelará la palabra "FLY" que resalta sobre un fondo negro.



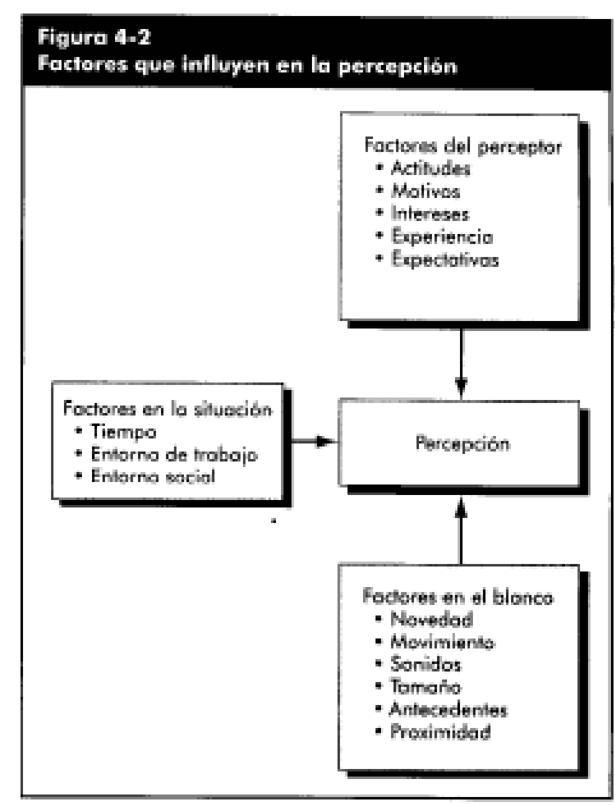
Los objetos cercanos entre sí tenderán a ser percibidos juntos, más que en forma separada. Como resultado de **la proximidad física o temporal**, solemos agrupar los objetos o hechos que no tienen relación entre si. Los empleados de determinado departamento son visualizados como un grupo. Si renuncian de repente dos personas de un departamento de cuatro miembros, tendemos a suponer que su salida estaba relacionada aunque, de hecho, no tengan absolutamente nada que ver. El tiempo también puede implicar dependencia cuando, por ejemplo, se designa un nuevo gerente de ventas en cierto territorio y, poco después, las ventas se disparan allí. La designación del gerente y el incremento en las ventas pueden no estar relacionados —el incremento puede deberse a la introducción de una nueva línea de productos o a alguna de muchas otras razones— pero hay la tendencia a percibir los dos hechos como relacionados.

Personas, objetos o hechos similares unos a otros también tienden a que se les agrupe. Cuanto mayor sea el parecido, mayor será la probabilidad de que los percibamos como un grupo común. Las mujeres, los negros o los miembros de cualquier otro grupo que tenga características claramente distinguibles en términos de raza o color, tenderán a ser percibidos como iguales en otras características no relacionadas.

La situación

Es importante el contexto en que vemos los objetos o hechos. Los elementos del entorno circundante influyen en nuestras percepciones.

Tal vez no advierta la presencia de una mujer de 25 años en traje de noche, con mucho maquillaje, en un club nocturno el sábado por la noche. Sin embargo, esa misma mujer, vestida de la misma forma en mi clase de administración del lunes por la mañana, ciertamente llamaría mi atención (y la del resto de la clase). Ni el perceptor ni el blanco cambiaron entre el sábado por la noche y el lunes por la mañana, pero la situación es diferente. De manera similar, es más probable que usted observe que sus subordinados están perdiendo el tiempo si su jefe de la oficina matriz está en la ciudad. De nuevo, la situación afecta su percepción. El momento en que se ve un objeto o hecho puede influir en la atención, del mismo modo que el lugar, la luz, el calor, o cualquier otro factor situacional. La figura 4-2 resume los factores que influyen en la percepción.



θ *Percepción de la persona: formulación de juicios acerca de otros*

Ahora pasamos a la aplicación más apropiada del concepto de percepción para el CO: el tema de la *percepción de las personas.*

Nuestras percepciones de la gente difieren de las percepciones de objetos inanimados como escritorios, máquinas o edificios, porque hacemos inferencias acerca de las acciones de la gente que no hacemos acerca de los objetos inanimados. Los objetos no vivientes están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero no tienen creencias, motivos ni intenciones. La gente sí. El resultado es que cuando observamos a la gente, procuramos desarrollar explicaciones de las razones de sus comportamientos determinados. Por tanto, nuestra percepción y el juicio de las acciones de una persona estarán

influidos de manera significativa por los supuestos que efectuamos acerca del estado interno de la misma.

Se ha propuesto la **teoría de la atribución** para explicar las diferentes formas en que juzgamos a las personas, de acuerdo con el significado que atribuimos a un comportamiento determinado.[2] Básicamente, esta teoría sugiere que cuando observamos el comportamiento de un individuo, intentamos determinar si fue ocasionado interna o externamente. Sin embargo, esa determinación depende, en gran parte, de tres factores: (1) la distintividad; (2) el consenso; y (3) la consistencia. En primer lugar, aclaremos las diferencias entre las causas internas y las externas y luego formulemos cada uno de los tres factores determinantes.

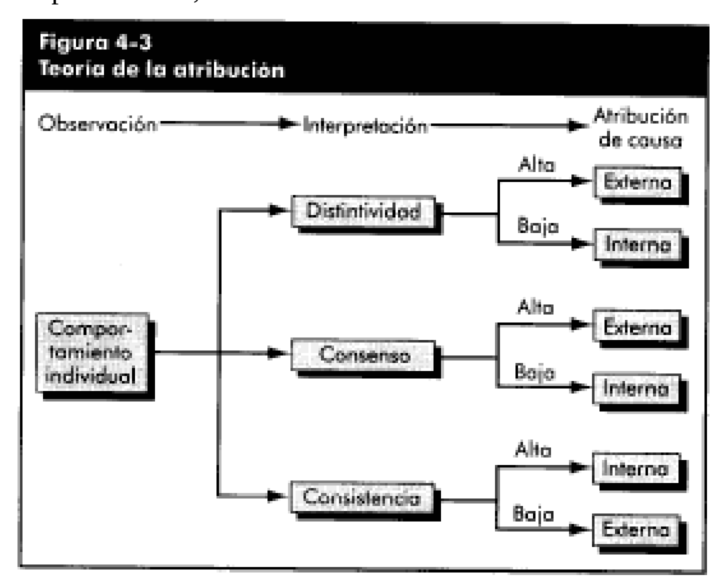
teoría de la atribución
Cuando los individuos observan cierto comportamiento, tratan de determinar si tiene causas internas o externas.

El comportamiento causado *internamente* es aquel que se cree que está bajo el control personal del individuo. Se considera que el comportamiento ocasionado *externamente* es el resultante de causas externas; es decir, se ve que la persona está obligada a seguir ese comportamiento por la situación. Si uno de sus empleados llega tarde al trabajo, usted podría atribuir su retraso a haber estado de fiesta hasta altas horas de la madrugada y luego quedarse dormido. Esto seria una atribución interna. Pero si atribuye su llegada tarde a un fuerte accidente automovilístico que detuvo el tránsito del camino que utiliza dicho empleado, usted estaría formulando una atribución externa.

El carácter *distintivo* se refiere al hecho de que una persona muestre comportamientos diferentes en distintas situaciones. ¿Es el empleado que hoy llegó tarde el mismo que es fuente de quejas de sus compañeros por ser flojo? Lo que deseamos saber es si este comportamiento es desusado o no. Si lo es, es probable que el observador asigne a ese comportamiento una atribución externa. Si esta acción no es desusada, es probable que se le juzgue como interna.

Si todo aquel que confronta una situación similar responde de la misma manera, podemos decir que el comportamiento muestra *consenso*. El comportamiento de nuestro empleado rezagado satisfaría este criterio si todos los empleados que tomaron la misma ruta hacia el trabajo también llegaron tarde. Desde un punto de vista de atribución, si el consenso fue grande, se esperaría que usted diera una atribución externa a la tardanza del empleado, mientras que, si otros empleados que tomaron la misma ruta llegaron a tiempo al trabajo, su conclusión acerca de la causa sería interna.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿Responde la persona en la misma forma a lo largo del tiempo? Llegar diez minutos tarde al trabajo no se percibe en la misma forma para la empleada para quien es un caso desusado (no ha llegado tarde durante varios meses), que para la empleada para la cual es parte de un patrón rutinario (llega tarde regularmente dos o tres veces por semana). Cuanto más consistente es el comportamiento, más está inclinado el observador a atribuirlo a causas internas.



La figura 4-3 resume los elementos clave en la teoría de la atribución. Por ejemplo, nos diría que si su empleada Kim Randolph por lo general se desempeña aproximadamente al mismo nivel en otras tareas relacionadas a como lo hace en su puesto actual (poca distintividad), si otros empleados suelen desempeñarse en forma diferente —mejor o peor— que Kim en su puesto actual (bajo consenso) y si el desempeño de Kim en su puesto actual es consistente en el curso del tiempo (gran consistencia), es probable que usted o cualquiera otra persona que esté juzgando el trabajo de Kim la haga responsable principalmente de su desempeño en el puesto (atribución interna).

Uno de los resultados más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, hay una considerable evidencia que sugiere que cuando formulamos juicios acerca del comportamiento de otras personas, tendemos a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la influencia de factores internos o personales.[3] A esto se le llama el **error fundamental de atribución** y puede explicar por qué un gerente de ventas es propenso a atribuir a la pereza el pobre desempeño de sus agentes, en lugar de atribuirlo a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. Los individuos tienden a atribuir sus propios éxitos a factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, al mismo tiempo que culpan de su fracaso a factores externos como la suerte. A esto se le llama **sesgo de autobeneficio** y sugiere que es predecible que la retroalimentación proporcionada a los empleados en las revisiones de desempeño sea distorsionada por los receptores, de acuerdo con el hecho de que sean positivas o

error fundamental de atribución Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobrestimar lo de los factores internos cuando se formulan juicios sobre el comportamiento de otros.

sesgo de autobeneficio
Tendencia que tienen los individuos a atribuir sus propios éxitos a factores internos, a la vez que responsabilizar de sus propios fracasos a causas externas.

negativas.

¿Son universales en diferentes culturas estos errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones? Aunque no podemos responder de manera categórica a dicha pregunta, la investigación preliminar indica que hay diferencias culturales. Por ejemplo, un estudio acerca de administradores coreanos encontró que, en contra de la propensión al sesgo de autobeneficio, éstos tendían a aceptar la responsabilidad del fracaso del grupo "porque yo no fui un líder capaz", en lugar de atribuirlo a los miembros del grupo.[4] La teoría de la atribución se desarrolló en gran parte en Estados Unidos, con base en experimentos con estadounidenses. Pero el estudio coreano sugiere que es necesario ser cautos al formular predicciones a partir de la teoría de la atribución fuera de Estados Unidos, especialmente en países con una fuerte tradición de colectivismo.

Caminos fáciles utilizados con frecuencia al juzgar a otras personas

Utilizamos varios recursos o caminos fáciles cuando juzgamos a otras personas. Percibir e interpretar lo que hacen otras personas resulta una carga difícil de llevar.

El sesgo de autobeneficlo de la teoría de atribución no se aplica en todas las culturas. En aquellos países que aprecian el colectivismo más que el individualismo, los administradores asumen la responsabilidad por las fallas da su grupo, más que culpare éste o a los factores externos. Como ejemplo está Masatochí Ito, fundador de la cadena lapones. de supermercados lto-Yokado, que aparece aquí despidiéndose como presidente de la compañía que fundó. Ito renuncié por la ola de escándalos relacionados con las acciones de la empresa, después de aceptar la responsabilidad del proceder poco ético de sus empleados.

Como resultado, los individuos desarrollan técnicas para hacer más manejables sus tareas. Estas técnicas son frecuentemente valiosas, pues nos permiten obtener percepciones precisas con rapidez y proporcionan datos válidos para efectuar predicciones. Sin embargo, no son coser y cantar, sino que pueden ocasionar dificultades. Es útil el conocimiento de estos caminos fáciles mencionados para reconocer el momento en que pueden ocasionar distorsiones considerables.

PERCEPCIÓN SELECTIVA Cualquier característica que hace que una persona, objeto o hecho destaquen incrementará la probabilidad de que se le perciba. ¿Por qué? Porque es imposible que asimilemos todo lo que vemos; sólo podemos captar determinados estímulos. Esto explica la razón, como ya dijimos antes, por la cual es muy factible que usted se fije en automóviles como el suyo, o algunas personas sean regañadas por su jefe por hacer algo que pasa inadvertido cuando lo hace otro empleado. Puesto que no podemos observar todo lo que sucede a nuestro alrededor, utilizamos la **percepción selectiva**. Un ejemplo clásico muestra cómo los intereses creados pueden influir de manera significativa en los problemas que vemos.

percepción selectiva
La gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.

.... El CO en las noticias ....

Los administradores explican lo que ha ayudado y obstaculizado su progreso

La revista *Industry Week* encuestó sobre diversos temas a 1 300 administradores de nivel medio de empresas medianas y grandes de por lo menos 500 empleados.

Dos preguntas eran particularmente oportunas porque se relacionaban con el tema de la atribución: ¿A qué atribuye su éxito hasta la fecha?, y ¿ qué cree usted que ha impedido que alcance niveles todavía más altos en su empresa?

La mayoría de los administradores atribuyeron su. desarrollo a su conocimiento y sus logros en el puesto. Más de 80% de estos mandos medios clasificaron éstos como los factores principales en su promoción dentro de la administración.

Cuando se les preguntó qué había impedido su avance a niveles todavía más altos .de la administración, 56% de los administradores dijeron que era porque no habían establecido relaciones con las personas "correctas"; esto fue seguido por un 23% que decían que hablan resultado perjudicados por su educación, inteligencia o conocimientos insuficientes de su área de negocios.

Estos resultados son exactamente los que cabría esperar con base en la teoría de la atribución.

De manera específica y en consistencia con el sesgo de autoservicio, estos administradores atribuyeron su éxito a factores internos (conocimiento y logros en el trabajo) y culparon de sus fallas a factores externos (la política que implicaba conocer a las personas correctas).

Basado en DR. Altany, "Torn Between Halo and Horns", *Industry Week* **(15 de marzo de 1993), pág. 19.**

Dearborn y Simon desarrollaron un estudio perceptual en el que 23 ejecutivos de negocios leyeron un caso amplio que describía la organización y las actividades de una compañía siderúrgica.[5] Seis de los 23 ejecutivos estaban en el área de ventas, cinco en producción, cuatro en contabilidad y ocho en funciones misceláneas. Se pidió a cada administrador que escribiera el problema más importante que hubiera encontrado en el caso. El 83% de los ejecutivos de ventas calificaron las ventas como importantes, mientras que sólo 29% de los restantes ejecutivos hicieron lo mismo. Esto, junto con otros resultados del estudio, llevó a los investigadores a la conclusión de que los participantes percibían aspectos de una situación que se relacionaba específicamente con las actividades y metas de la unidad en la que se encontraban. La percepción de un grupo de las actividades organizacionales se ve modificada selectivamente, para quedar alineada con los intereses creados que representan. En otras palabras, donde los estímulos son ambiguos, como en el caso de la siderúrgica, las percepciones tienden a verse influidas más por la base de interpretación que tenga un individuo (es decir, actitudes, intereses y antecedentes) que por el estímulo mismo.

Pero, ¿cómo funciona la selectividad como camino fácil para juzgar a otras personas? Puesto que no podemos asimilar todo lo que observamos, lo tomamos en fragmentos. Pero estos fragmentos no se escogen al azar; más bien, se seleccionan de acuerdo con nuestros intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. La percepción selectiva también nos permite hacer una "lectura rápida" de otras personas, pero no sin el riesgo de obtener un cuadro incorrecto. Puesto que vemos lo que deseamos ver, podemos obtener conclusiones sin fundamento de una situación ambigua. Si corre el rumor en la oficina de que han bajado las ventas de su compañía y puede haber despidos masivos, una visita rutinaria de un ejecutivo superior de la oficina matriz podría interpretarse como el primer paso en la identificación, por parte de la administración, de las personas que se van a liquidar, cuando en realidad una acción así puede ser lo más remoto en la mente de dicho ejecutivo.

efecto halo
Obtener una impresión general sobre un individuo a partir de una sola característica.

EFECTO HALO. Cuando tenemos una impresión general acerca de un individuo, con base en una sola característica, como su inteligencia, sociabilidad o apariencia, está operando un efecto halo. Este fenómeno ocurre frecuentemente cuando los estudiantes evalúan a su profesor en el salón de clase. Los estudiantes pueden aislar un solo rasgo, como el entusiasmo, y permitir que toda su evaluación esté matizada por la forma en que juzgan al profesor a partir de esta única característica. De esta manera, un profesor

puede ser callado, seguro de si mismo, conocedor y altamente calificado, pero si su estilo carece de vigor, se le darán menores calificaciones en otras características.

La realidad del efecto halo quedó confirmada en un estudio clásico en el que se les dio a varios sujetos una lista de rasgos como inteligente, hábil, práctico, trabajador, voluntarioso y cálido, y se les pidió que evaluaran a las personas en quienes se apreciara la presencia de estos rasgos.[6] Con base en estas características, se juzgaba que las personas eran sabias, de buen humor, populares e imaginativas. Cuando se modificó la misma lista de rasgos para sustituir frío por cálido, se obtuvo un conjunto completamente diferente de percepciones. Se estableció con claridad que los sujetos permitían que un solo rasgo influyera en su impresión global de la persona a la que se estaba juzgando.

No es casual la propensión a que funcione el efecto halo. La investigación sugiere que es probable que sea más extremo cuando se percibe que las características son ambiguas en términos de comportamiento, cuando los rasgos tienen connotaciones morales y cuando el perceptor está juzgando características con las que tiene una experiencia limitada.[7]

EFECTO DE CONTRASTE Un viejo adagio entre los actores de espectáculos de variedades aconseja que nunca se actúe después de una representación en la que hayan intervenido niños o animales. ¿Por qué? La creencia común es que los espectadores aman tanto a los niños y a los animales, que el siguiente actor se verá mal en comparación. De manera similar, este autor recuerda cuando era estudiante de primer año de universidad y se le pidió que hiciera la presentación de un discurso a la clase. Se me programó para hablar esa mañana en tercer lugar. Después de que los dos primeros oradores tartamudearon, se equivocaron y olvidaron sus líneas, de repente me llegó una oleada de confianza porque pensé que aunque mi plática no fuera demasiado buena, probablemente obtendría una buena calificación. Contaba con que el profesor subiera mi calificación después de contrastar mi plática con las que me habían precedido inmediatamente antes.

> **efectos de contraste**
> Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por la comparación con otra recientemente encontrado, que califica más alto o más bajo en esas mismos características.

Estos dos ejemplos muestran cómo los efectos de contraste pueden distorsionar las percepciones. No valoramos a una persona de manera aislada. Nuestra reacción ante una persona frecuentemente se ve influida por otras personas que acabamos de encontrar.

Una ilustración de cómo funcionan los efectos de contraste es la situación de una entrevista en la que uno ve a un grupo de solicitantes para un puesto. Pueden ocurrir distorsiones en la evaluación de cualquier candidato determinado como resultado de su turno en el programa de entrevistas. Es probable que el candidato reciba una evaluación más favorable si ha estado precedido por solicitantes mediocres y una evaluación menos favorable si ha sido precedido por solicitantes fuertes.

PROYECCIÓN Es fácil juzgar a otras personas si suponemos que son similares a nosotros. Por ejemplo, si uno desea desafíos y responsabilidades en el puesto, suponemos que los demás desean lo mismo. O si uno es honesto y digno de confianza, en la misma forma damos por hecho que las demás personas son igualmente honestas y dignas de confianza. Esta tendencia a atribuir las características propias —llamada proyección— puede distorsionar las percepciones acerca de otras personas.

> **proyección**
> Atribución de las características propias a otra gente.



Figura *4-4*
Cartón de William Steig; © 1987 *The* New *Yorker Magazine.* Reimpreso con permiso.

Las personas que participan en la proyección tienden a percibir a los demás de acuerdo con la forma en que son ellas mismas, en lugar de hacerlo de acuerdo con lo que realmente es la persona que se está observando. Al observar a otros que realmente son como ellos, los observadores son muy precisos, no porque tengan mucha percepción, sino más bien porque siempre juzgan a la gente como parecida a ellos, de modo que cuando finalmente encuentran a alguien que si es igual, es natural que estén en lo correcto. Cuando los administradores utilizan la proyección, comprometen su habilidad para responder a las diferencias individuales. Tienden a ver a la gente como más homogénea de lo que realmente es.

estereotipo
Juicio formulado con respecto a alguien, según el criterio de la percepción propia del grupo al cual eso persona pertenece.

ESTEREOTIPOS Cuando juzgamos a alguien a partir de nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos utilizando un tipo de camino fácil llamado estereotipo. F. Scott Fitzgerald abordó los estereotipos en su conversación, narrada por él, con Ernest Hemingway cuando le dijo: “Los que son muy ricos son diferentes a nosotros.” La respuesta de Hemingway: “Sí, tienen más dinero”, indicaba que éste rehusaba hacer generalizaciones con la gente sobre la base de su riqueza.

Por supuesto, la generalización tiene sus ventajas. Es un medio de simplificar un mundo complejo y nos permite mantener la consistencia. Es menos difícil enfrentar un número inmanejable de estímulos con el uso de los estereotipos. Como ejemplo, supongamos que usted, lector, es un gerente de ventas que trata de contratar a alguien para una vacante en su territorio; quiere contratar a alguien ambicioso, trabajador y que pueda enfrentar la adversidad. En el pasado ha tenido éxito al contratar a individuos que participaron en atletismo en la universidad. Así que enfoca su búsqueda en candidatos que participaron en atletismo universitario. Al hacerlo, re-corta bastante su tiempo de búsqueda. Aún más, en el grado en que los deportistas *son* ambiciosos, trabajadores y capaces de enfrentar la adversidad, el uso de este estereotipo puede mejorar la toma de sus decisiones. Por supuesto, el problema se presenta cuando hacemos uso de estereotipos incorrectos.[8] *No* todos los deportistas universitarios son necesariamente ambiciosos, trabajadores y capaces de enfrentar la adversidad, así como *no* todos los contadores son tranquilos e introvertidos.

En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el sexo, la edad, la nacionalidad y hasta el peso corporal: “Las mujeres no cambian de ciudad por un ascenso”; “los hombres no están interesados en el cuidado de los niños”; “los trabajadores de mayor edad no pueden aprender nuevas habilidades”; “los inmigrantes asiáticos son industriosos y meticulosos” “las personas con sobrepeso carecen de disciplina”. Desde un punto de viste perceptual, si las personas esperan ver estos estereotipos, eso es lo que percibirán sea correcto o no.

Es evidente que uno de los problemas de los estereotipos es que tienen un¿ difusión muy amplia, a pesar de que pueden no tener ni un grano de verdad o nc tener la menor importancia. El que tengan amplia difusión sólo significa que mucha gente tiene la misma percepción incorrecta, basada en una premisa falsa acerca dc un grupo.

Peggy Witte es presidente y DGE de Royal Oak Mines, de Canadá. Mujeres como Witte en las posiciones administrativas más altas frecuentemente sufren por los estereotipos de los roles sexuales. Con determinación y trabajo duro, Witte construyó a partir de cero una exitosa empresa dedicada a la minería de oro en una industria dominada por los hombres, donde las viejas tradiciones dicen que es de mala suerte permitir que una mujer baje a una mina. Las Investigaciones indican que los administradores exitosos, ya sean hombres o mujeres, comparten ciertas características y habilidades que los llevan al éxito. Witte es una minera hábil y metalúrgica de primera y ayudó a diseñar una nueva tecnología de recuperación de oro en Canadá, que hace mas rentables los minerales de baja graduación. Ella utiliza sus habilidades financieras y de negociación para adquirir minas viejas con pobres reservas de oro y transformarlas en operaciones redituables. En esta foto, Witte analiza una estrategia con otros ejecutivos de Raya1 Oak

Aplicaciones específicas en las organizaciones

Las personas de las organizaciones siempre se están juzgando unas a otras. Los administradores tienen que evaluar el desempeño de sus subordinados. Nosotros evaluamos cuánto esfuerzo están desarrollando nuestros compañeros en sus puestos. Cuando una persona nueva se une a un departamento, de inmediato es catalogada por los otros miembros del departamento. En muchos casos, esos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. Veamos brevemente unas cuantas de las aplicaciones más obvias.

ENTREVISTA DE EMPLEO Uno de los principales elementos que determinan a quién se contrata y a quién se rechaza en una organización es la entrevista de empleo. Es justo decir que se contrata a pocas personas sin que medie una entrevista. Pero la evidencia indica que los entrevistadores frecuentemente formulan juicios perceptuales equivocados. Además, el consenso entre los que califican suele ser pobre, es decir, diferentes entrevistadores ven distintas cosas en el mismo candidato y, de esta manera, llegan a diferentes conclusiones respecto del mismo solicitante.

Por lo general, los entrevistadores llegan a impresiones tempranas que rápidamente se afianzan. Si se expone información negativa al inicio de la entrevista, ella tiende a tener mayor peso que si la misma información surge posteriormente.[9] Los estudios indican que la mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista. Como resultado, la información extractada temprano en la entrevista tiene mayor peso que la información que se proporciona más adelante y “un buen solicitante” tal vez se caracterice más por la ausencia de rasgos desfavorables, que por la presencia de rasgos favorables.

Es importante reconocer que quien usted piense que es un buen candidato y quien yo piense que lo es pueden ser muy diferentes. Puesto que las entrevistas, por lo general, tienen una estructura tan poco consistente y los entrevistadores varían en términos de lo que buscan en un candidato, los juicios sobre el mismo candidato pueden variar mucho. Si una entrevista de empleo es un elemento importante en la decisión de contratación —y por lo general lo es—, uno debe reconocer que los factores perceptuales influyen en aquellos que son contratados y, finalmente, en la calidad de la fuerza de trabajo de una organización.

EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO Una cantidad impresionante de evidencia muestra que la gente intentará validar sus percepciones de la realidad, aun cuando éstas sean defectuosas.[10] Esto sucede de manera especial cuando consideramos las expectativas de desempeño en el puesto.

Los términos **profecía de autocumplimiento** o efecto pigmalión han evolucionado para caracterizar el hecho de que las expectativas de las personas determinan su comportamiento. O, en otras palabras, si un administrador espera grandes cosas de su gente, no es probable que lo desilusionen. De manera similar, si un administrador espera que la gente se desempeñe al mínimo, ésta tenderá a comportarse de dicha manera para satisfacer esas bajas expectativas. En esa forma, las expectativas se convierten en realidad.

profecía de autocumplimiento
Cuando una persona percibe de manera equivocada a una segunda persona y las expectativas resultantes hacen que la segunda persona se conduzca en forma coherente con la percepción original.

Una ilustración interesante de la profecía de autocumplimiento es un estudio llevado a cabo con 105 soldados de las fuerzas de defensa israelíes, quienes tomaban un curso de mando en el combate, con duración de 15 semanas.[11] A los cuatro instructores del curso se les dijo que una tercera parte específica de los soldados de nuevo ingreso tenía un alto potencial, otra tercera parte tenía un potencial normal y se desconocía el potencial del resto. En realidad, los investigadores colocaron a los soldados en forma aleatoria en estas categorías. Los resultados confirmaron la existencia de la profecía de autocumplimiento. Aquellos soldados de quienes se les informó a los instructores que tenían un alto potencial, tuvieron calificaciones considerablemente más altas en pruebas de logros objetivos, exhibían actitudes más positivas y tenían a sus líderes en mayor estimación. Los instructores de los soldados con un supuesto alto potencial obtuvieron mejores resultados de ellos, ¡porque los instructores lo esperaban!

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Aunque el impacto de las evaluaciones del desempeño sobre el comportamiento se analiza en toda su extensión en el capítulo 16, señalaremos aquí que la evaluación del desempeño de un empleado depende mucho del proceso de percepción.[12] El futuro de un empleado está estrechamente vinculado con su evaluación; las promociones, los incrementos de sueldo y la permanencia en el empleo se hallan entre los resultados más obvios. La evaluación del desempeño representa la evaluación del trabajo de un empleado. Aunque esto puede ser objetivo (por ejemplo, un vendedor se evalúa sobre la base del importe de las ventas generadas en su territorio), muchos puestos se evalúan en términos subjetivos. Las medidas subjetivas son más fáciles de llevar a efecto, proporcionan mayor discrecionalidad a los administradores y muchos puestos no se prestan a las medidas objetivas. Las mediciones subjetivas son, por definición, materia de criterio. El evaluador se forma una impresión general del trabajo de un empleado. En el grado en que los administradores utilizan medidas subjetivas para evaluar a los empleados, lo que el evaluador percibe como "buenas" o "malas" características / comportamientos del empleado afectarán significativamente el resultado de la evaluación.

ESFUERZO DEL EMPLEADO El futuro de un individuo dentro de una organización generalmente no depende sólo de su desempeño. En muchas organizaciones, se le da mucha importancia al nivel de esfuerzo del empleado. Así como los maestros frecuentemente consideran qué tan duro trabaja un estudiante en un curso, al igual que lo bien que se desempeña en los exámenes, lo mismo hacen los administradores. Y, como lo ilustra la fotografía que inicia este capítulo, la evaluación del esfuerzo de un individuo es algo subjetivo sujeto a distorsiones y sesgos perceptuales. Si es verdad, como algunos pretenden, que "son más los trabajadores despedidos por sus actitudes pobres y su falta de disciplina que por una falta de habilidad",[13] entonces la evaluación del esfuerzo de un empleado puede ser una influencia primaria en su futuro en la organización.

AMP, Inc., fabricante de dispositivos de conexión eléctrica y electrónica, esta implantando su programo mundial de mejoramiento continuo "Jornada por la excelencia", para mejorar la calidad y la productividad, eliminar desperdicios y reducir costos. Ganar el compromiso de los 28 000 empleados de sus 175 plantas en 34 países es esencial para el éxito del programa. En esta foto, los empleados de la planta de AMP en México escriben sus nombres en la "Jornada por la excelencia', simbolizando su lealtad a lo compañía.

LEALTAD DEL EMPLEADO Otro juicio importante que los administradores realizan acerca de los empleados es si son leales con la organización. A pesar del descenso general de la lealtad de los empleados, como ya se comentaba en el capitulo 1, a pocas organizaciones les gusta que los empleados, en particular aquellos que están en el rango de administradores, menosprecien abiertamente a la empresa. Aún más, en algunas organizaciones, si se llega a saber que un empleado está buscando empleo fuera de la empresa, dicho empleado puede ser calificado como desleal y ser eliminado de toda oportunidad de desarrollo futuro. No se trata de si es correcto que las organizaciones demanden lealtad, sino de que muchas lo hacen y que la evaluación de la lealtad o compromiso de un empleado es bastante discrecional. Lo que una persona que toma decisiones percibe como lealtad puede ser considerado como conformismo excesivo por otra. Un empleado que cuestiona una decisión de la alta administración puede ser visto como desleal por algunos, pero como persona atenta y cuidadosa de los asuntos de la empresa, por otros. Como ejemplo a este respecto, los delatores —individuos que reportan las prácticas no éticas de su empleador a las autoridades dentro y/o fuera de la organización— generalmente actúan en nombre de la lealtad a su organización, pero son vistos como causantes de problemas por la administración.[14]

delatores
Individuos que reportan prácticas no éticas de sus patrones a autoridades dentro y/o fuera de la organización.

θ *El vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones*

Los individuos en las organizaciones toman decisiones. Es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los administradores superiores determinan las metas de su organización, cuáles productos o servicios van a ofrecer, cómo organizar mejor la matriz corporativa, o dónde ubicar una nueva planta industrial. Los administradores de nivel medio e inferior determinan los programas de producción, seleccionan nuevos empleados y deciden la asignación de incrementos salariales. Desde luego, la toma de decisiones no es ocupación exclusiva de los administradores. Los empleados que no son administradores también toman decisiones que afectan sus puestos y las organizaciones para las que trabajan. La más obvia de estas decisiones podría consistir en ir o no a trabajar un día determinado, cuánto esfuerzo deben desarrollar una vez que están en el trabajo, osi deben cumplir con una solicitud que les hizo el jefe. Además, en años recientes un número de organizaciones cada vez mayor ha estado otorgando a sus empleados que no son administradores el poder de decidir y tomar decisiones relacionadas con su puesto y que tradicionalmente se reservaba para los administradores. Por tanto, la toma individual de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional. Pero la forma en que los individuos toman esas decisiones en las organizaciones y la calidad final de esas decisiones se verán fuertemente influidas por sus percepciones.

decisión
Hecho de escoger entre dos o más alternativas.

● La forma en que los individuos en las organizaciones toman decisiones y la calidad de sus opciones finales están influidas principalmente por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción a un **problema**. Existe una discrepancia entre cierto estado *actual* de las cosas y algún estado *deseado*, lo que requiere la consideración de cursos alternos de acción. De manera que si su automóvil se descompone y usted contaba con él para llegar a la escuela, se halla ante un problema que exige una decisión de su parte. Por desgracia, gran parte de los problemas no vienen perfectamente empacados y con la etiqueta de "problema" claramente visible sobre ellos. El *problema* de una persona puede ser el *estado satisfactorio de las cosas* para otra persona. Una administradora puede pensar que el descenso del 2% en las ventas trimestrales de su división es un problema serio, que requiere de una acción inmediata de su parte. En cambio, su contraparte en otra división de la misma compañía, que también ha sufrido una reducción de 2% en las ventas, puede encontrar que esa reducción es bastante satisfactoria. De manera que la conciencia de que existe un problema y de que es necesario tomar una decisión es un punto relacionado con la percepción.

problema
Discrepancia entre algún estado actual de cosas y un estado deseado.

Además, cada decisión requiere de la interpretación y evaluación de la información. Por lo general, se reciben datos de múltiples fuentes y éstos necesitan filtrarse, procesarse e interpretarse. Por ejemplo, ¿cuáles datos son adecuados para la decisión y cuáles no lo son? Las percepciones de quien toma la decisión responderán a esta pregunta. Será necesario desarrollar alternativas y evaluar los puntos débiles y fuertes de cada una. De nuevo, puesto que las

alternativas no vienen con banderas rojas que las identifiquen como tales, o con sus puntos débiles y fuertes marcados claramente, el proceso perceptual del que toma las decisiones individuales tendrá mucho que ver con el resultado final.

θ *El modelo para optimizar la toma de decisiones*

modelo para optimizar
Modelo de toma de decisiones que describe la forma en que los individuos deben comportarse para maximizar algún resultado.

Comencemos por describir la forma en que *deben* comportarse los individuos a fin de maximizar un resultado. A esto le llamamos modelo para optimizar de la toma de decisiones.[15]

Pasos del modelo para optimizar

La tabla 4-1 bosqueja los seis pasos que debe seguir una persona, ya sea explícita o implícitamente, al tomar una decisión.

PASO 1: RECONOZCA LA NECESIDAD DE TOMAR UNA DECISIÓN El primer paso requiere del reconocimiento de que es necesario tomar una decisión. La existencia de un problema —o, como ya lo dijimos, una disparidad entre algún estado deseado y las condiciones reales— origina este reconocimiento. Si usted calcula sus gastos mensuales y encuentra que está gastando $50 más que lo que se asignó en su presupuesto, ha determinado la necesidad de una decisión. Existe una disparidad entre su nivel deseado de gastos y lo que está gastando realmente.

PASO 2: IDENTIFIQUE LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Una vez que un individuo ha determinado la necesidad de una decisión, se deben identificar los criterios que tendrán importancia para la toma de decisiones. Para ilustrar este punto, consideremos el caso de una estudiante de último año de preparatoria que se enfrenta con el problema de elegir universidad. Los conceptos derivados de este ejemplo pueden generalizarse para cualquier decisión que enfrente una persona.

En aras de una mayor sencillez, supongamos que nuestra estudiante de preparatoria ya ha escogido la universidad a la que va a asistir (frente a otras alternativas de no proseguir sus estudios). Sabemos que su graduación precipita la necesidad de que tome una decisión. Una vez que ha reconocido esta necesidad, debe enumerar los criterios o factores que serán adecuados para su decisión. Para nuestro ejemplo, supongamos que ha identificado los siguientes criterios sobre las universidades a las que está considerando asistir: costo anual, disponibilidad de ayuda financiera, requisitos de admisión, estatus o reputación, ubicación geográfica, materias y cursos que ofrece, razón numérica de hombres-mujeres, calidad de vida social y atractivo físico del campus. Estos criterios representan lo que la persona que toma las decisiones piensa que son adecuados para su decisión. Observe que, en este paso, lo que *no* está en su lista es tan importante como lo que *sí* está. Por ejemplo, nuestra estudiante no tomó en cuenta factores como las universidades a las que asistirían sus amigas, la disponibilidad de empleos de tiempo parcial y el hecho de que se exija a los estudiantes que vivan en el campus. En el caso de alguna otra persona que esté tomando una decisión sobre una selección de universidades, los criterios que utilice podrían ser bastante diferentes.

Tabla 4-1 Pasos en el modelo de optimización de la toma de decisiones

1. Determine la necesidad de una decisión.
2. Identifique los criterios de decisión.
3. Asigne ponderaciones o los criterios.
4. Desarrolle las alternativas. .
5. Evalúe las alternativos.
6. Seleccione la mejor alternativa.

Este segundo paso es importante porque identifica sólo aquellos criterios que quien toma las decisiones considera apropiados. Si se omite un criterio de esta lista, lo tratamos como inadecuado para el tomador de decisiones.

PASO 3: PONDERE LOS CRITERIOS No todos los criterios enumerados en el paso anterior tienen la misma importancia. Por tanto, es necesario ponderar los factores del paso 2, a fin de asignar prioridades en la decisión.

Todos los criterios son adecuados, pero algunos lo son más que otros.

¿Cómo pondera los criterios el que toma las decisiones? Un enfoque sencillo seria simplemente asignarle al criterio más importante un número —digamos, 10— y luego asignar valores a partir de esta norma al resto de los criterios. De manera que el resultado de los pasos 2 y 3 es permitir que los que toman decisiones utilicen sus preferencias personales, tanto para asignar prioridades a los criterios adecuados como para indicar el grado relativo de su importancia, dándole un valor a cada uno. La tabla 4-2 lista los criterios y los valores que utiliza nuestra estudiante de preparatoria en su decisión sobre la universidad que va a escoger.

PASO 4: DESARROLLE LAS ALTERNATIVAS El cuarto paso requiere que el que toma las decisiones haga una lista de todas las alternativas viables que pueden tener éxito para resolver el problema. En este paso no se hace ningún intento de evaluar las alternativas, sólo se enumeran. Para regresar a nuestro ejemplo, supongamos que la estudiante de preparatoria ha identificado ocho posibles universidades —Alfa, Beta, Delta, Gamma, Jota, Omega, Phi y Sigma.

PASO 5: EVALÚE LAS ALTERNATIVAS Una vez que se han identificado las alternativas, el que toma las decisiones debe evaluar con ojo critico cada una de ellas.

Tabla 4-2 Criterios y ponderaciones en la selección de una universidad

Criterios	Ponderaciones
Disponibilidad de ayuda financiera	10
Reputación de la escuela	10
Costo anual	8
Oferta de cursos	7
Ubicación Geográfica	6
Requisitos de admisión	5
Calidad de la vida social	4
Tamaño de la escuela	3
Proporción en hombres-mujeres	2
Atractivo físico del campus	2

Resaltarán los puntos fuertes y débiles de cada alternativa cuando se comparen contra los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3.

La evaluación de cada alternativa se efectúa comparándola contra los criterios de evaluación. En nuestro ejemplo, la estudiante evaluaría cada universidad utilizando cada uno de los criterios. Para mantener la sencillez del caso, supondremos que un 10 significa que a la universidad se le toma como "la más favorable" según ese criterio. La tabla 4-3 muestra los resultados de la evaluación de las diversas universidades analizadas.

Tenga en cuenta que las calificaciones dadas a las ocho universidades que se muestran en la tabla 4-3 se basan en la evaluación efectuada por la persona que tomará la decisión. Algunas evaluaciones pueden hacerse en forma relativamente objetiva. Si nuestra tomadora de decisiones prefiere una universidad pequeña, una que tenga un estudiantado de 1 000 personas obviamente será superior a una que tenga 10 000 estudiantes. De manera similar, si se busca una alta razón numérica hombres-mujeres, 3:1 evidentemente será mejor que 2:1. Pero la evaluación de criterios como la reputación, la calidad de vida social y el atractivo físico del campus refleja los valores de la estudiante que tomará la decisión. El punto aquí es que la mayor parte de las decisiones contienen juicios subjetivos. Éstos se reflejan en los criterios seleccionados en el paso 2, la ponderación que se dio a dichos criterios y la evaluación de alternativas. Esto explica por qué dos personas que enfrentan un problema similar —como la selección de una universidad— pueden considerar dos conjuntos totalmente diferentes de alternativas, o incluso considerar las mismas alternativas pero asignarles calificaciones radicalmente diferentes.

La tabla 4-3 representa una evaluación de ocho alternativas sólo contra los criterios para la decisión. No refleja la evaluación efectuada en el paso 3. Si una selección hubiera tenido una calificación de 10 en cada criterio, no habría necesidad de considerar las ponderaciones. De manera similar, si todas las ponderaciones fueran iguales, uno podría evaluar cada alternativa simplemente con sumar la columna apropiada en la tabla 4-3. Por ejemplo, la universidad Omega sería la más alta, con una calificación total de 84. Pero nuestra estudiante necesita multiplicar cada alternativa contra su ponderación. El resultado de este proceso se muestra en la tabla 4-4. La suma de estas calificaciones representa una evaluación de cada universidad contra los criterios y ponderaciones establecidos con anterioridad.

Tabla 4-3 Evaluación de ocho alternativas contra los criterios de decisión[0]

	ALTERNATIVAS							
Criterio	**ALFA Univer-sidad**	**BETA Univer-sidad**	**DELTA Univer-sidad**	**GAMMA Uciver-sidad**	**IOTA Univer-sidad**	**OMEGA Univer-sidad**	**PHI Univac-sidad**	**SIGMA Univer-sidad**
Disponibilidad de ayuda financiera	5	4	10	7	7	8	3	7
Reputación de la escuela	10	6	6	6	9	5	9	6
Costo anual (se prefiere el menor costo)	5	7	8	8	5	10	5	8
Oferta de cursos	6	10	8	9	8	8	9	8
Ubicación geográfica	6	7	10	10	6	9	10	7
Requisitos de admisión (en términos de probabilidad de aceptación)	7	10	10	10	8	10	8	10
Calidad de lo vida social	10	5	7	7	3	7	10	8
Dimensiones de la escuela .	10	7	7	7	9	7	9	4
Proporción en hombres-mujeres	2	2	8	8	8	10	2	8
Atractivo físico del campus..	8	10	6	3	4	10	5	9

Las universidades que alcanzaran la calificación mas alta paro un criterio dado reciben 10 puntos

Tabla 4-4 Evaluación de alternativas de universidades

	ALTERNATIVAS							
	ALFA	BETA	DELTA	GAMMA	IOTA	OMEGA	PHI	SIGMA
Criterio	Univer-sidad	Univer-sidad	Univer-sidad	Uciver-sidad	Univer-sidad	Univer-sidad	Univac-sidad	Univer-sidad
Disponibilidad de ayuda financiera (10)	50	40	100	70	70	80	30	70
Reputación de la escuela (10)	100	60	60	60	90	50	90	60
Costo anual (8)	40	56	64	64	40	80	40	64
Oferta de cursos (7)	42	70	56	63	56	56	63	56
Ubicación geográfica (6)	36	42	60	60	36	54	60	42
Requisitos de admisión (5)	35	50	50	50	40	50	40	50
Calidad de la vida social (4)	40	20	28	28	12	28	40	32
Dimensiones de la escuela(3)	30	21	21	21	27	21	27	12
Proporción hombres-mujeres (2)	4	4	16	16	16	20	4	16
Atractivo físico del campus.(2)	16	20	12	6	8	20	10	18
Totales	393	373	467	438	395	459	404	420

PASO 6: SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA El último paso en el modelo para ptimizar la toma de decisiones es la selección de la mejor alternativa entre las que se han enumerado y evaluado. Puesto que lo *mejor* se define en términos de la calificación total más alta, la selección es muy sencilla. Quien toma las decisiones simplemente elige la alternativa que ha alcanzado la calificación total más alta en el paso 5. Para nuestra estudiante, eso significa la universidad Delta. Con base en los criterios identificados, las ponderaciones concedidas a los criterios y la evaluación de quien toma las decisiones de cada universidad, de acuerdo con cada uno de los criterios, Delta tuvo la más alta calificación y, por tanto, se convierte en la mejor.

Supuestos del modelo para optimizar

Los pasos del modelo para optimizar contienen cierto número de supuestos. Es importante comprender estos supuestos para poder determinar la precisión con la que el modelo para optimizar describe la toma de decisiones reales del individuo.

Los supuestos del modelo para optimizar son los mismos que subyacen en el concepto de **racionalidad**. La racionalidad se refiere a las selecciones que son consistentes y maximizan los valores. Por tanto, la toma de decisiones racionales implica que el que toma las decisiones puede ser totalmente objetivo y lógico. Se supone que el individuo tiene una meta clara y que los seis pasos del modelo para optimizar conducen hacia la selección de la alternativa que maximizará esa meta. Demos un vistazo más de cerca a los supuestos inherentes al concepto de racionalidad y, por tanto, al modelo para optimizar.

racionalidad
Opciones consistentes y maximizadoras de valor.

ORIENTADO A **METAS** El modelo para optimizar supone que no existe conflicto respecto de las metas. Ya

sea que la decisión involucre la selección de una universidad a la que se desea ingresar, la determinación de si se va a trabajar hoy o no, o la selección del solicitante correcto para ocupar una vacante, se supone que el que toma las decisiones tiene una sola meta bien definida que está tratando de maximizar.

SE CONOCEN TODAS LAS OPCIONES Se supone que el que toma las decisiones puede identificar *todos* los criterios adecuados y puede enumerar *todas* las alternativas viables. El modelo para optimizar presenta al tomador de decisiones como plenamente comprensivo de su habilidad para evaluar criterios y alternativas.

LAS PREFERENCIAS ESTÁN CLARAS La racionalidad supone que se les puede asignar valores numéricos a los criterios y las alternativas, y que se les puede colocar en un orden de preferencia.

LAS PREFERENCIAS SON CONSTANTES Se deben obtener los mismos criterios y alternativas en cada ocasión porque, además de que están claras las metas y las preferencias, se supone que los criterios específicos para la decisión son constantes y que los valores que se les asigna son estables en el curso del tiempo.

LA SELECCIÓN FINAL MAXIMIZA EL RESULTADO El tomador racional de decisiones, al seguir el modelo para optimizar, seleccionará la alternativa que obtenga la mayor calificación. La solución preferida, con base en el paso 6 del proceso, dará los máximos beneficios.

Predicciones del modelo para optimizar

Mediante los supuestos anteriores, anticiparíamos que el tomador individual de decisiones tiene una meta clara y específica, un conjunto que abarca plenamente los criterios que determinan los factores adecuados para la decisión, y rangos precisos de los criterios, que permanecerán estables en el curso del tiempo. Además, se supone que el que toma las decisiones seleccionará aquellas alternativas que tengan la mayor calificación después de haber evaluado todas las opciones (véase la figura 4-5).

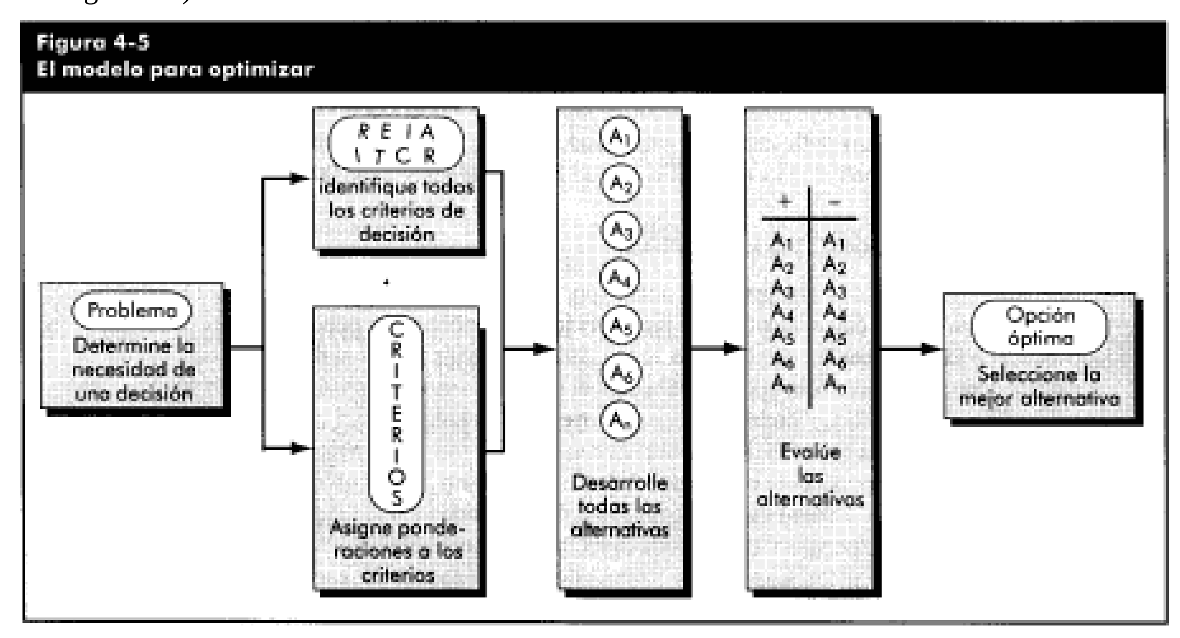


Figura 4-5
El modelo para optimizar

En términos de la decisión que ya se presentó acerca de la selección de universidad, el modelo para optimizar serviría para predecir que la estudiante de preparatoria podría identificar todos los factores que pudieran ser importantes en su decisión. Se ponderaría cada uno de estos factores en términos de su importancia. Se identificarían y evaluarían todas aquellas universidades que pudieran ser opciones viables de acuerdo con estos criterios. Recuerde, puesto que se supone que se toman en cuenta todas las alternativas, que nuestra estudiante podría estar investigando cientos de universidades. De la misma manera, incluso si esta actividad requiriera de seis meses para terminarse, los criterios y ponderaciones no variarían. Si la reputación de la universidad fuera lo más importante en septiembre, continuaría siéndolo en marzo. Además, si a la universidad Beta se le calificó con 6 según este criterio en septiembre, seis meses después la evaluación sería la misma. Por último, puesto que todos los factores importantes en la decisión han sido tomados en cuenta y se les ha concedido una ponderación justa, y puesto que se ha identificado y evaluado cada alternativa contra los criterios, quien toma las decisiones puede estar seguro de que la universidad que alcanza la más alta calificación en la evaluación es la mejor selección. No hay lamentos porque se ha obtenido y evaluado toda la información en forma lógica y consistente.

De los conceptos a las habilidades

Solución creativa de problemas

La mayoría de nosotros ha liberado un 1 potencial creativo que puede utilizar cuando U tiene un problema de toma de decisiones. El desafío es salir de las rutinas psicológicas en que nos movemos y aprender a utilizar nuestro talento creativo para la solución de los problemas que se nos presentan.

Pare el fabricante de software Microsoft, la solución creativa de problemas es vital para el éxito en el desarrollo de las innovaciones. El administrador del equipo de desarrollo de Microsoft's Windows NT libera el potencial creativo de los miembros del equipo dejándolos que expresen sus Ideas en una cancha de básquetbol en la oficina matriz de la empresa. Capacitados en el listado de atributos, los miembros del equipo se ven estimulados es expresar ideas locas que nunca se rechazan de inmediato y que, algunas veces, proporcionan Proyectos Importantes.

Comencemos con lo obvio. Las personas son diferentes en su creatividad inherente. Einstein, Picasso y Mozart eran individuos de creatividad excepcional. ¿Qué características de la personalidad comparten quienes son excepcionalmente creativos? Por lo general son independientes, asumen riesgos, son persistentes y están altamente motivados; no son conformistas y puede ser difícil llevarse bien con ellos. Además, los individuos altamente creativos prefieren tareas complejas y no estructuradas.[16] El desorden no los pone ansiosos.

¿Qué tan extendida está la creatividad *excepcional?* ¡No mucho! Un estudio de la creatividad de por'vlda de 461 hombres y mujeres encontró que menos de 1% eran excepcionalmente creativos.[17] Pero 10% eran altamente creativos y alrededor de 60% eren algo creativos. Esto sugiere que la mayoría de nosotros potencial creativo, si puede aprender a liberarlo.

Se pueden utilizar varias técnicas probadas para mejorar la capacidad como solucionador creativo de problemas. listas incluyen el listado de atributos, el pensamiento lateral y la sinéctica.

En el *listado de atributos* lo que usted hace es desconectar todos sus procesos de juicio. Se expresan las características del problema y después se generan tantas alternativas como sea posible. No se rechaza ninguna idea, no importa qué tan ridícula pueda parecer a primera vista. De hecho, usted debe tratar específicamente de plantear alternativas extremas y locas. Una vez que se ha completado una lista extensa, se imponen las limitaciones al problema, de manera que queden sólo las alternativas viables.

La creatividad puede ser estimulada reemplazando el pensamiento vertical tradicional por el *pensamiento lateral* o en zigzag. El pensamiento vertical es muy racional. Es un proceso gradual, en el que cada paso sigue al anterior en una secuencia continua. Debe ser correcto en cada etapa. Además, el pensamiento vertical selecciona y trata sólo con lo que le corresponde. En contraste, el pensamiento lateral no es secuencial. Más que de desarrollar un patrón, se trata de reestructurar un patrón. Por ejemplo, se podría atacar un problema desde el extremo de la solución en lugar del extremo del inicio, y regresarse hacia varios estados de inicio. Como administrador, por ejemplo, usted podría conceptualizar cómo se vería su departamento en términos de las actividades, la gente y la disposición del trabajo en el año 2010, y después regresar a varios escenarios relacionados con el proceso que lo llevó a adquirir esa conceptualización.

La *sinéctica* utiliza analogías y una racionalidad inversa para hacer que lo extraño parezca familiar y lo familiar extraño. Funciona a partir del supuesto de que la mayor parte de los problemas no son nuevos. El desafío es visualizar el problema en una nueva forma. De manera que tiene que tratar de abandonar las formas familiares o de rutina con que suele observar las cosas. Por ejemplo, la mayoría de nosotros piensa en el esquema de que las gallinas ponen huevos. Pero, ¿cuántos de nosotros han considerado que una gallina es la única forma que un huevo tiene para hacer otro huevo? Uno de los ejemplos más famosos en los que la analogía dio como resultado un avance tecnológico importante fine la observación de Alexander Graham Belí de que podría ser posible tomar conceptos que funcionan en el oído y aplicarlos a su "caja parlante". Él se dio cuenta de que la masa de los huesos del oído funcionan con una membrana delgada. Se preguntó por qué, entonces, una pieza más gruesa y más fuerte de membrana no podría mover una pieza de *acero.* De esa analogía resultó el teléfono.

θ *Modelos alternativos para la toma de decisiones*

¿Toman en realidad las decisiones los individuos en la forma en que lo predice el modelo para optimizar? En ocasiones. Cuando los que toman decisiones se ven frente a un problema sencillo con pocos cursos alternativos de decisión, y cuando es bajo el costo de investigar y evaluar alternativas, el modelo para optimizar proporciona una descripción bastante precisa del proceso de decisiones.[18] La compra de un par de zapatos o de una nueva computadora personal podrían ser ejemplos en los que podría aplicarse el modelo para optimizar. Pero muchas decisiones, especialmente las importantes y difíciles —la clase de decisiones que una persona no ha enfrentado antes y para la que no existen reglas estandarizadas o programadas que proporcionen instrucción—, no involucran problemas sencillos y bien estructurados. Más bien se caracterizan por su complejidad, una incertidumbre relativamente alta (por ejemplo, es probable que no se conozcan todas las alternativas) y metas y preferencias que no están claras ni son consistentes. Esta categoría de decisiones incluiría la selección de un cónyuge, considerar la aceptación del ofrecimiento de un nuevo puesto en otra ciudad, la selección de un candidato entre varios a ocupar una vacante en su departamento, el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia para un nuevo producto, decidir dónde construir una planta industrial adicional y determinar el tiempo correcto para que su pequeña compañía se cotice en la bolsa de valores, vendiendo acciones de la misma al público inversionista. En esta sección repasaremos tres alternativas al modelo para optimizar: el modelo satisfactor o de racionalidad limitada, el modelo de favorito implícito y el modelo intuitivo.

El modelo satisfactor

modelo satisfactor
Modelo de toma de decisiones en la que el que toma la decisión selecciona la primera solución "suficientemente buena"; es decir, aquella satisfactoria y suficiente.

racionalidad limitada
Los individuos toman decisiones construyendo modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad.

La esencia del modelo **satisfactor es el hecho de que los que toman las decisiones,** cuando enfrentan problemas complejos, responden reduciendo los problemas a un nivel en el que sean fácilmente comprensibles. Esto es así porque la capacidad de procesamiento de información de los seres humanos vuelve imposible la asimilación y comprensión de toda la información necesaria para alcanzar la optimización. Puesto que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado pequeña como para satisfacer todos los requisitos de plena racionalidad, los individuos operan dentro de los confines de una racionalidad limitada. Construyen modelos simplificados que extractan los rasgos esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad.[19] Entonces, los individuos pueden comportarse racionalmente dentro de los límites del modelo simple.

¿Cómo trabaja la racionalidad limitada para la persona típica? Una vez identificado un problema? comienza la búsqueda de criterios y alternativas. Pero es posible que la lista de los criterios diste mucho de ser completa. El que toma las decisiones identificará una lista limitada compuesta de las selecciones más evidentes. Estas son selecciones fáciles de encontrar y que tienden a ser altamente visibles. En la mayoría de los casos representarán criterios conocidos y soluciones probadas y comprobadas. Una vez que se ha identificado este conjunto limitado de alternativas, el que toma las decisiones comenzará a revisarlas. Pero la revisión no será exhaustiva. Es decir, no se evaluarán cuidadosamente todas las alternativas. Más bien, el que toma las decisiones comenzará con alternativas que se diferenciarán sólo en un grado relativamente pequeño de la selección que está en vigor. Al seguir a lo largo de rutas conocidas y bien trilladas, el que toma las decisiones procede a revisar alternativas sólo hasta que identifica una alternativa que le satisface, es decir, una que sea satisfactoria y suficiente. De esta manera, el que opta por este enfoque se conforma con la primera solución que sea "suficientemente buena" en lugar de continuar la búsqueda de la solución óptima. La primera alternativa que satisface el criterio de "suficientemente buena" termina la búsqueda y el que toma las decisiones puede proceder entonces a la implantación de este curso aceptable de acción. Esto se ilustra en la figura 4-6.

Uno de los aspectos más interesantes del modelo satisfactor es que la importancia del orden en que se consideran las alternativas para determinar cuál es la alternativa que se selecciona. Si el que toma las decisiones estuviera optimizando, a la larga enumeraría todas las alternativas de acuerdo con una jerarquía de orden preferido. Puesto que tomaría en cuenta todas las alternativas, el orden inicial de evaluación sería innecesario. Toda solución potencial recibiría una evaluación plena y completa. Pero éste no es el caso con el enfoque satisfactor. Supongamos que un problema tiene más de una solución potencial, la selección satisfactoria será la primera aceptable que encuentre el que toma las decisiones. Puesto que los tomadores de decisiones utilizan modelos sencillos y limitados, generalmente comienzan identificando alternativas obvias, aquellas con las que están familiarizados y aquellas que no

están demasiado lejos del *statu quo.* Las soluciones que se apartan menos del *statu quo* y reúnen los criterios de decisión son las que más probablemente resulten seleccionadas. Esto puede ayudar a explicar por qué muchas decisiones que toma la gente no dan como resultado la selección de soluciones radicalmente diferentes a aquellas que han tomado antes. Una alternativa especial puede presentar una solución optimizadora para el problema; sin embargo, rara vez se le escogerá. Se identificará una solución aceptable bastante antes de que se exija al que toma las decisiones que busque muy lejos, más allá del *statu quo.*

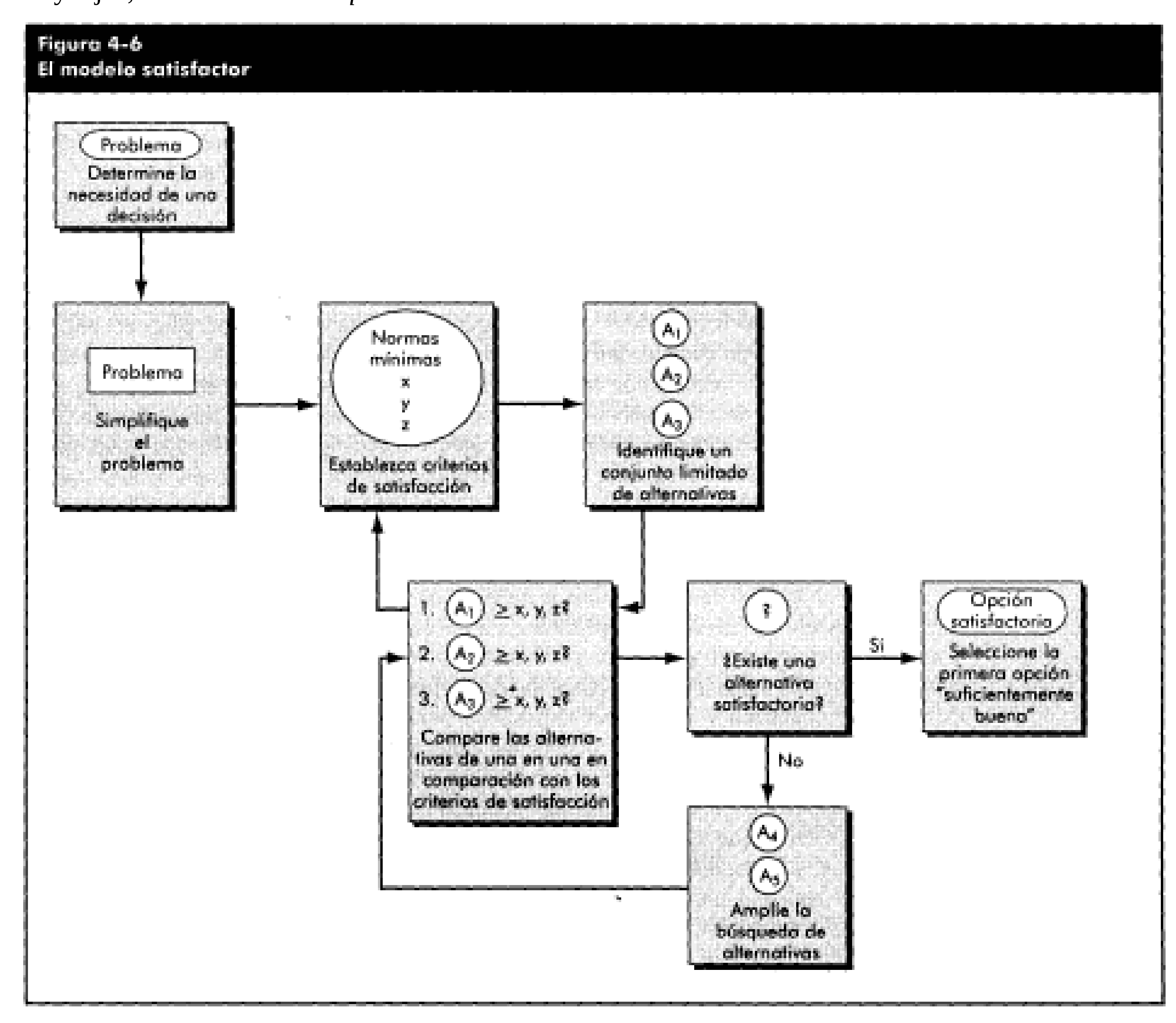


Figura 4-6
El modelo satisfactor

Por medio del modelo satisfactor, ¿cómo podríamos predecir la selección de universidad que haría la estudiante de preparatoria que ya se presentó? Es obvio que ella no va a tomar en cuenta las más de 2 000 universidades en Estados Unidos o la multitud de otras universidades en países extranjeros. Con base en las universidades que conoce por medio de amigos y parientes, más quizás un rápido vistazo a una guía de colegios, por lo general seleccionará media docena o una docena de universidades a las que pedirá catálogos, folletos y formas de ingreso. Con base en una evaluación superficial de los materiales que recibe y utilizando un criterio grueso para las decisiones, buscará una escuela que satisfaga sus requisitos mínimos. Cuando la encuentre, la búsqueda terminará. Si ninguna de las universidades de ese conjunto inicial satisface las normas de “suficientemente buena”, la estudiante ampliará su búsqueda para incluir otras universidades diferentes. Pero después de esta ampliación de su búsqueda, la primera universidad que descubra que satisface sus requisitos mínimos se convertirá en la opción más factible de selección.

El modelo de favorito implícito

Otro modelo diseñado para tratar las decisiones complejas y no rutinarias es el **modelo de favorito implícito.**[20] Al igual que el modelo satisfactor, plantea que los individuos resuelven problemas complejos simplificando el proceso. Sin embargo, la simplificación del modelo de favorito implícito significa no entrar a la etapa difícil de “evaluación de alternativas” de la toma de decisiones, sino hasta que se pueda identificar alguna de las alternativas como “favorita”

implícita. En otras palabras, el que toma las decisiones no es racional ni objetivo. Más bien, pronto en el proceso de decisiones selecciona implícitamente una alternativa preferida. Entonces, el resto del proceso de decisiones se convierte esencialmente en un ejercicio de confirmación de la decisión, en el que el que toma las decisiones se cerciora de que su favorito implícito es en realidad la selección "correcta".

modelo de favorito implícito
Modelo de toma de decisiones en el que quien toma la decisión selecciona de manera implícita una alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones.

El modelo de favorito implícito evolucionó inicialmente de la investigación sobre las decisiones en el puesto realizada por los estudiantes de posgrado en administración del Massachussets Institute of Technology (MIT). Es evidente que estos estudiantes conocían y entendían el modelo para optimizar. Habían pasado varios años utilizándolo en repetidas ocasiones para resolver problemas y analizar casos de contabilidad, finanzas, administración, mercadotecnia y cursos en métodos cuantitativos. Además, la decisión de elección del trabajo era importante. Si había una decisión en la que debería utilizarse el modelo para optimizar y un grupo experimentado en su uso, éste debería serlo. Pero los investigadores encontraron que no se siguió el modelo para optimizar. En su lugar, el modelo de favorito implícito proporcionó una descripción precisa del proceso real de decisiones.

En la figura 4-7 se bosqueja el modelo de favorito implícito. Una vez identificado el problema, el que toma las decisiones identifica implícitamente una alternativa favorita temprano en el proceso. Pero el que toma las decisiones no termina la búsqueda en este punto. De hecho, con frecuencia no se ha dado cuenta de que ya ha identificado un favorito implícito y que el resto del proceso es en realidad un ejercicio de prejuicios. De manera que se generarán más alternativas. Esto es importante, porque da la apariencia de objetividad. Entonces principia el proceso de confirmación. La serie de alternativas se reducirá a dos: el candidato a la selección y un candidato de confirmación. Si el candidato a la selección es la única opción viable, el que toma las decisiones intentará obtener otra alternativa aceptable que se convierta en el candidato de confirmación, a fin de tener algún marco de comparación. En este momento, el que toma las decisiones establece los criterios y ponderaciones de decisión. Pero se da lugar a una gran cantidad de distorsión perceptual e interpretativa, puesto que la selección de criterios y sus ponderaciones es "modelada" para asegurar la victoria de la selección favorita. Y, desde luego, eso es exactamente lo que ocurre. La evaluación muestra inequívocamente la superioridad del candidato de selección sobre el candidato de confirmación.

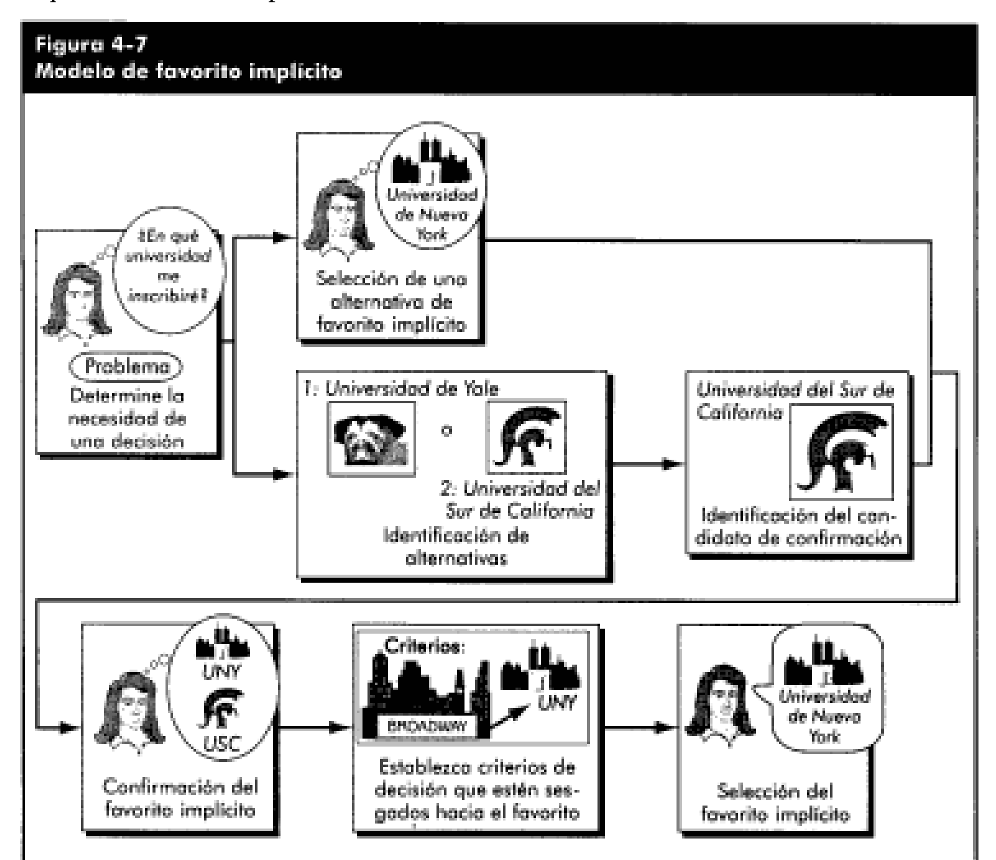


Figura 4-7
Modelo de favorito implícito

Si el modelo de favorito implícito es el que se está aplicando, la búsqueda de nuevas alternativas terminará bastante antes de que el que toma las decisiones esté dispuesto a reconocer que ya ha tomado su decisión. En la búsqueda de empleo con los estudiantes del MIT, el investigador encontró que podía predecir correctamente 87% de los puestos aceptados entre dos y ocho semanas antes de que los estudiantes reconocieran haber llegado a una decisión.[21] Esto apunta hacia un proceso de decisiones que se ve influido mucho más por sentimientos intuitivos que por la objetividad racional.

Una investigación reciente proporciona un fuerte apoyo para varios de los elementos principales del modelo de favorito implícito. Una evidencia considerable sugiere que los individuos frecuentemente establecen un compromiso temprano con una alternativa, y no evalúan los puntos fuertes y débiles de las diversas alternativas, sino hasta después de que han hecho la selección final.[22]

Usemos el modelo de favorito implícito y veamos cómo nuestra estudiante de preparatoria podría escoger la universidad en la que va a estudiar. Temprano en el proceso, ella encontrará que una de las universidades le parece intuitivamente buena para ella; sin embargo, quizás no lo revele a otras personas y tal vez ni ella misma esté consciente del hecho. Revisará catálogos y folletos de varias universidades, pero finalmente reducirá el grupo a dos. Desde luego, una de esas dos será su favorito implícito. Entonces, se enfocará en los factores que van a influir en su decisión. ¿Cuál universidad tiene mejor reputación? ¿En cuál de ellas tendrá una mejor vida social? ¿Cuál campus es más atractivo? Sus evaluaciones de criterios como éstos son juicios subjetivos. Sin embargo, su evaluación no será justa e imparcial. Más bien, distorsionará su juicio para alinearlo con su preferencia intuitiva. Puesto que “la carrera está arreglada”, el ganador es una conclusión ya conocida. Nuestra estudiante de preparatoria no elegirá necesariamente la alternativa óptima, ni podemos decir que su selección será satisfactoria. Recuerde, ella distorsionó sus evaluaciones para obtener los resultados que deseaba, de manera que no hay garantía de que su selección final refleje los supuestos de racionalidad limitada. Lo que si podemos decir es que, si ella sigue el modelo de favorito implícito, escogerá la universidad que era su primera preferencia, sin que importen todos los factores asociados que puedan surgir posteriormente en el proceso de la decisión.

El modelo intuitivo

Joe García acaba de comprometer su corporación a invertir más de $40 millones en la construcción de una nueva planta en Atlanta en la que se fabricarán componentes electrónicos para equipos de comunicación por satélite. Toe, como vicepresidente de operaciones de su empresa, tiene ante sí un amplio análisis de cinco posibles ubicaciones para la planta, análisis que desarrolló una empresa consultora contratada para el efecto. Este reporte colocó en tercer lugar entre las cinco alternativas la ubicación en Atlanta. Después de leer cuidadosamente el reporte y sus conclusiones, Toe tomó una decisión en contra de la recomendación de la consultora. Cuando se le pidió que explicara su decisión, Toe dijo: “Revisé con mucho cuidado el reporte. Pero, a pesar de la recomendación, creí que los números no decían toda la historia. De manera intuitiva, creí que Atlanta seria el mejor sitio a la larga.”

La toma intuitiva de decisiones, como la que utilizó Toe García, ha salido recientemente de su escondite y ha logrado cierta respetabilidad. Los expertos ya no suponen automáticamente que el uso de la intuición para tomar decisiones sea irracional o ineficaz.[23] Hay un reconocimiento creciente de que se ha dado demasiado énfasis al análisis racional y que, en ciertos casos, confiar en la intuición puede mejorar la toma de decisiones.

toma intuitiva de decisiones
Proceso inconsciente que se crea a partir de lo destilación de la experiencia.

• La intuición no es independiente del análisis racional. Los dos se complementan entre sí.

¿Qué queremos decir por toma intuitiva de decisiones? Hay diversas formas de conceptualizar la intuición.[24] Por ejemplo, algunos la consideran una forma de poder extrasensorial o sexto sentido y otros creen que es una característica de la personalidad innata en un número limitado de personas. Para nuestros propósitos, definiremos la toma intuitiva de decisiones como un proceso inconsciente que se crea con la destilación de la experiencia. No funciona necesariamente en forma independiente del análisis racional; más bien, los dos se complementan.

La investigación en el juego de ajedrez proporciona un ejemplo excelente de cómo funciona la intuición.[25] Se mostró a jugadores novatos y a grandes maestros un juego de ajedrez real, pero desconocido, con unas 25 piezas en el tablero. Después de 5 o 10 segundos se quitaron las piezas y se pidió a cada uno que reconstruyera la posición de las piezas. En promedio, los grandes maestros podían colocar 23 o 24 piezas en sus casillas correctas; los novatos pudieron reponer sólo seis. Luego se cambió el ejercicio. En esta ocasión se colocaron las piezas aleatoriamente sobre el tablero. De nuevo, los novatos tuvieron sólo unas seis correctas, ¡pero también los grandes maestros! El segundo ejercicio mostró que el **gran** maestro no tenía mejor memoria que el novato, lo que tenía era la habilidad, con base en la experiencia de haber participado en miles de juegos de ajedrez, de reconocer patrones y racimos de piezas que se presentan en los tableros de ajedrez en el curso de los juegos. Los estudios muestran también que los profesionales del ajedrez pueden jugar 50 juegos o más de manera simultánea, donde es frecuente que las decisiones deban tomarse en segundos y exhibir un nivel apenas moderadamente inferior a la habilidad que tienen cuando participan en un solo juego en torneos, donde las decisiones pueden tomar media hora o más. Los conocimientos del experto le permiten reconocer una situación y apoyarse en información aprendida con anterioridad, asociada con dicha situación para llegar rápidamente a una decisión. El resultado es que el que toma las decisiones de manera intuitiva puede decidir rápidamente con lo que parece ser una información muy limitada.

.... El CO en las noticias ....

Demasiados datos echan a perder la decisión

Toda decisión de la administración conlleva un elemento de riesgo. Como resultado, frecuentemente los administradores tratan de minimizar ese riesgo buscando hechos adicionales. Sin embargo, los buenos administradores aprenden cuándo tienen suficiente información para tomar una decisión. Reconocen que nunca tendrán *todos* los hechos que desean. Y aunque la búsqueda de datos adicionales puede reducir o eliminar el riesgo, o incluso mostrar que en realidad no hay problema, los retrasos significan costos. Se pueden perder oportunidades mientras se espera la Información adicional.

Es análogo al grito de los tiradores: "Preparen, apunten, apunten, apunten, apunten.. ¡Lo que pasa es que no puede jalar el gatillo!

Si fuera posible tener tantos hechos que el elemento de riesgo en la toma de decisiones se pudiera eliminar totalmente, podría uno hacerse la siguiente pregunta: "¿Para qué necesitamos administradores?"

Es fácil hallar culpables de las decisiones después de los hechos. Todos tenemos una agudeza visual de 20-20 después de los hechos. ¡Hoy es absolutamente evidente que debíamos haber comprado acciones de Microsoft de 1988! Todos conocen ahora el error de los ejecutivos de Coca-Cola que decidieron retirar en 1985 la fórmula original de Coca-Cola y sustituirla con una nueva. El clamor público obligó finalmente a la administración de Coca-Cola a reintroducir la versión original como "Coke Classic".

En transmisiones de televisión, programas como Niqhtline y conferencias de prensa, la fiscal general de Estados Unidos, Janet Reno acepto públicamente la responsabilidad de tomar por asalto el complejo de le secta davídiana en lugar de culpar al FBI, que planeó el ataque.

La fiscal general de Estados Unidos, Janet Reno, recibió muchos ataques por su decisión de hacer que agentes federales tomaran por asalto el complejo de la secta davidiana en Waco, Texas, y la resultante muerte de docenas de personas. A pesar de las criticas, ella proclamó públicamente: "Tenía toda la información que necesitaba para tomar una decisión." Independientemente de que eso fuera verdad o no, ella mostró tener habilidades efectivas de administración en dos formas:

(1) decidió que tenía suficiente información para tomar una decisión, y (2) siguió adelante y tomó la decisión.

La toma de decisiones no es sólo un análisis de los hechos.

Hay un fuerte elemento de sentimiento de valor en el proceso, especialmente cuando se trata de saber que se ha alcanzado el punto en que se tienen hechos suficientes sobre los cuales basar una decisión con un mínimo de riesgos. Este sentimiento de valor frecuentemente separa al administrador eficaz del ineficaz.

Fuente: Basado en H. Gittler en Industry *Week* **(3 de enero de 1994), pág. 46.**

¿Cuándo es más probable que la gente utilice la toma intuitiva de decisiones? Se han identificado ocho condiciones: (1) cuando existe un gran nivel de incertidumbre; (2) cuando hay pocos precedentes para la decisión; (3) cuando las variables son menos predecibles desde un punto de vista científico; (4) cuando los "datos" son limitados; (5) cuando los datos no señalan con claridad el camino que debe seguirse; (6) cuando los datos analíticos tienen poca importancia; (7) cuando hay varias soluciones alternativas factibles de las que se puede escoger, con sólidos argumentos para cada una; y (8) cuando el tiempo es limitado y hay presión para **alcanzar la decisión correcta.**[26]

¿Hay un modelo estándar que la gente pueda seguir al utilizar la intuición? Las personas parecen seguir uno de dos enfoques. Aplican la intuición ya sea al extremo delantero o al extremo trasero del proceso de toma de decisiones.[27]

Cuando se utiliza la intuición al principio, el que toma las decisiones procura evitar el análisis sistemático del problema, dando rienda suelta a la intuición. La idea es tratar de generar posibilidades poco usuales y nuevas opciones que podrían no surgir normalmente de un análisis de datos anteriores o de formas tradicionales de hacer las cosas. El enfoque para utilizar la intuición al final se apoya en el análisis racional para identificar y asignar ponderaciones a los criterios de decisión, así como para el desarrollo y la evaluación de alternativas. Una vez que se ha hecho esto, el que toma las decisiones detiene el proceso analítico a fin de "consultar con la almohada" durante uno o dos días antes de realizar la selección final.

Aunque la toma intuitiva de decisiones ha ganado respetabilidad desde principios de la década de 1980, no espere que la gente que la utiliza —en particular en América del Norte, Gran Bretaña y otras culturas donde el análisis racional es la forma aprobada para tomar decisiones— reconozca que la está utilizando. Las personas que tienen fuertes habilidades intuitivas, por lo general no dicen a sus colegas en qué forma llegaron a sus conclusiones. Puesto que se considera que el análisis racional es más deseable socialmente, a menudo se disimula o esconde la habilidad intuitiva. Como comentó un alto ejecutivo, “en ocasiones uno debe vestir una decisión fundamental con un ‘ropaje de datos’ para hacerla aceptable o más fácil de tragar, pero este ajuste fino generalmente se hace después de que se ha tomado la decisión”.[28]

θ *Temas actuales en la toma de decisiones*

Terminamos este capitulo con el repaso de tres temas actuales en la toma de decisiones: el mejoramiento de la toma de decisiones éticas; la forma en que los estilos de toma de decisiones varían en diferentes países; y la tendencia de la gente a continuar comprometiendo recursos a una decisión anterior, a pesar de que la evidencia muestra que la decisión original estuvo equivocada.

El mejoramiento de la toma de decisiones éticas

Ninguna discusión contemporánea de la toma de decisiones estaría completa sin la inclusión de la ética. ¿Por qué? Porque las consideraciones éticas deben ser un criterio importante en la toma de decisiones organizacionales. En esta sección presentamos tres formas diferentes de enmarcar las decisiones y ver qué factores modelan el comportamiento de un individuo en la toma de decisiones éticas.

TRES CRITERIOS PARA LAS DECISIONES ÉTICAS Un individuo puede utilizar tres criterios diferentes para realizar selecciones éticas.[29] El primero es el criterio del *utilitarismo,* mediante el cual se toman las decisiones considerando únicamente los resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bien para el mayor número. Este punto de vista tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las grandes utilidades. Por ejemplo, al tratar de maximizar utilidades, un ejecutivo de negocios puede argumentar que está obteniendo el mayor bien para el mayor número, mientras entrega notificaciones de despido a 15% de sus empleados.

utilitarismo
Las decisiones se hacen de manera que proporcionen el mayor bien al mayor número.

• El utilitarismo domina la toma de decisiones en los negocios.

Otro criterio ético es el enfoque sobre los *derechos.* Éste exige que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades y privilegios fundamentales detallados en documentos como la Carta de Derechos: Un énfasis sobre los derechos en la toma de decisiones significa el respeto y la protección de los derechos básicos de los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a los procesos legales debidos. Por ejemplo, el uso de este criterio protegería a los delatores cuando reportan a la prensa o a dependencias gubernamentales la realización de prácticas sin ética o ilegales de su organización, a partir de su derecho a la libertad de expresión.

Un tercer criterio es enfocarse en la *justicia.* Esto exige que los individuos impongan y hagan cumplir reglas justas e imparciales para que haya una distribución justa de los beneficios y costos. Los miembros de los sindicatos generalmente favorecen este punto de vista. Justifican pagarle a la gente el mismo salario por un puesto determinado, sin importar las diferencias en el desempeño y utilizan la antigüedad como la determinante primordial para tomar decisiones de despido.

Cada uno de estos criterios tiene sus ventajas y limitaciones. Un enfoque de utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede provocar que se pasen por alto los derechos de algunos individuos, especialmente de aquellos que tienen una representación minoritaria en la organización. El uso de los derechos como criterio protege de daños a las personas y es consistente con la libertad y la privacidad, pero puede crear un ambiente de trabajo demasiado legalista, que obstaculice la productividad y la eficiencia. Un enfoque sobre la justicia protege los privilegios de los mal representados y menos poderosos, pero puede alentar un sentimiento de que se tienen derechos que reducen la disposición de asumir riesgos, la innovación y la productividad.

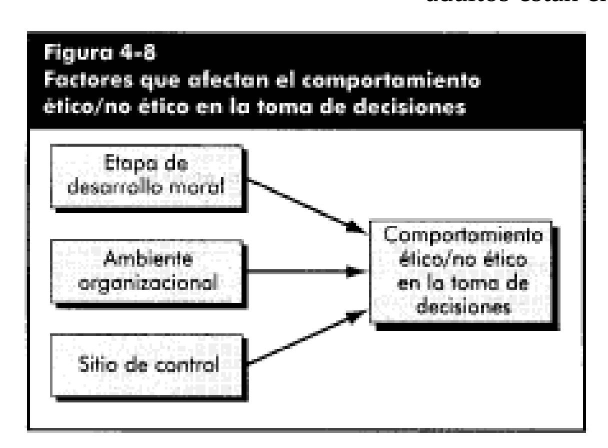
Los que toman las decisiones, en especial en las organizaciones con fines lucrativos, tienden a sentirse seguros y cómodos cuando usan el utilitarismo. Es fácil justificar muchas acciones dudosas cuando se les enmarca como acciones que sirven a los mejores intereses de “la organización” y de los accionistas. Pero muchos críticos de los que

toman las decisiones en los negocios señalan que es necesario cambiar este punto de vista.[30] Una mayor preocupación en la sociedad por los derechos individuales y la justicia social sugiere la necesidad de que los administradores desarrollen normas éticas basados en criterios no utilitarios. Esto presenta un sólido desafío a los administradores actuales, porque la toma de decisiones que utiliza criterios como los derechos individuales y la justicia social involucra muchas más ambigüedades que el uso de criterios utilitarios, como los efectos sobre la eficiencia y las utilidades. Esto ayuda a explicar la razón por la cual los administradores se encuentran cada vez más sujetos a críticas por sus acciones. El alza de precios, la venta de productos con efectos dudosos sobre la salud del consumidor, el cierre de plantas, el despido de gran número de empleados, el traslado de la producción a ultramar para reducir los costos y otras decisiones similares pueden justificarse en términos utilitarios. Pero quizás ése ya no sea el único criterio por el cual deban juzgarse las buenas decisiones.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA TOMA DE DECISIONES ¿Qué es lo que propicia el comportamiento falto de ética en las organizaciones? ¿Son inmorales los individuos o lo es un ambiente de trabajo que promueve la actividad carente de ética? ¡La respuesta es *ambas!* La evidencia indica que las acciones éticas o sin ética son en gran parte una función tanto de las características del individuo como del ambiente en el que trabaja.[31]

etapas del desarrollo moral
Evaluación de lo capacidad de una persono para juzgar lo que es moralmente correcto.

La figura 4-8 presenta un modelo para explicar el comportamiento ético o no ético. Las **etapas del desarrollo moral** son una evaluación de la capacidad de una persona para juzgar lo que es moralmente correcto.[32] Mientras mayor sea el desarrollo moral propio, menos dependerá de las influencias externas y, por tanto, más se estará predispuesto al comportamiento ético. Por ejemplo, la mayoría de los adultos están en un nivel medio de desarrollo moral; están fuertemente influidos por sus compañeros y seguirán las reglas y procedimientos de una organización. Aquellos individuos que han avanzado a las etapas más elevadas, dan un mayor valor a los derechos de otras personas, sin que les importe la opinión de la mayoría, y es posible que desafíen las prácticas organizacionales que desde su personal punto de vista consideran equivocadas.



En el capítulo 3 analizamos el *sitio de control.* Ésta es una característica de la personalidad que busca el grado hasta el cual una persona cree que es responsable de los eventos en su vida. La investigación indica que es menos probable que las personas que tienen un sitio externo de control (es decir, quienes piensan que lo que les sucede en la vida se debe a la suerte o al azar) se responsabilicen por las consecuencias de su comportamiento, y es más probable que confíen en las influencias externas. En cambio, es más probable que los internos confíen en sus propias normas internas del bien o del mal para orientar su comportamiento.

El *ambiente organizacional* se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales. ¿Estimula y apoya la organización el comportamiento ético premiándolo, o desalienta el comportamiento carente de ética castigándolo? Algunos ejemplos de un ambiente organizacional que probablemente aliente la toma de decisiones de mucha ética son los códigos éticos escritos, un comportamiento moral de parte de la alta administración, expectativas realistas de desempeño, evaluaciones de desempeño que toman en cuenta los medios al igual que los fines, el reconocimiento visible y los ascensos para individuos que muestran un comportamiento moral y sanciones visibles para aquellos que actúan sin ética son algunos ejemplos de un ambiente organizacional que es posible que aliente la toma de decisiones con gran ética.

En resumen, es mucho menos probable que las personas que carecen de un fuerte sentimiento moral tomen decisiones sin ética, si se ven limitadas por un ambiente organizacional que desaprueba tal comportamiento. A la inversa, individuos muy rectos pueden corromperse en un ambiente organizacional que permita o aliente prácticas carentes de ética.

La toma de decisiones en diferentes culturas

La cuestión acerca de quién toma una decisión y la importancia que se le dé a la racionalidad varía en las organizaciones alrededor del mundo.[33] En consecuencia, necesitamos tomar en cuenta la cultura nacional cuando analizamos el enfoque de una persona ante la toma de decisiones.

Por ejemplo, nuestro conocimiento de las diferencias en la distancia al poder nos indica que en culturas de alta distancia al poder, como la India, sólo los administradores de nivel muy superior toman las decisiones. Pero en culturas de poca distancia al poder, como en Suecia, los empleados de bajo nivel esperan tomar la mayor parte de sus propias decisiones acerca de las operaciones cotidianas. Nuestro conocimiento de que las culturas varían en términos de la orientación del tiempo nos ayuda a comprender por qué los administradores en Egipto tomarán decisiones a un paso mucho más lento y más deliberado que sus contrapartes estadounidenses. Hasta el supuesto de la racionalidad implica prejuicios culturales. Un administrador estadounidense podría tomar una decisión importante de manera intuitiva, pero sabe que es importante dar la impresión de haber procedido en forma racional. Esto explica la razón por la que, en el modelo de favorito implícito, el que toma las decisiones desarrolla un candidato de confirmación. Reconfirma al tomador de decisiones que está procurando conducirse de manera racional y objetiva, puesto que considera opciones alternativas. En países como Irán, donde no se ha deificado la racionalidad, no son necesarios los esfuerzos para ofrecer la imagen de racionalidad.

Quién toma las decisiones es algo que varía de una cultura a otra. En Indonesia, todas las decisiones son tomadas por los administradores de más alto nivel, respetuosamente llamados bapak, que quiere decir. "padre". Indonesia es una sociedad paternalista, donde la gente es muy cortés, de expresión amable y está influida por antiguos mitos que proporcionan modelos para un comportamiento ejemplar. Para la cultura indonesia evitar la confrontación y mantener la armonía son mucho más importantes que trabajar con rapidez y eficiencia. Los empleados que se muestran aquí en el puerto de Yakarta desempeñan su trabajo sin atreverse a desafiar o influir en las decisiones de su bapak.

También podemos evaluar las influencias culturales en términos de los seis pasos del modelo de decisión para optimizar. Para ilustrar este punto, veamos sólo dos de esos pasos: asegurarse de la necesidad de una decisión y desarrollar alternativas.

Con base en la orientación de una sociedad hacia la actividad, algunas culturas enfatizan la solución de problemas; otras se enfocan en aceptar las situaciones tal y como están. Estados Unidos encaja en la primera categoría; Tailandia e Indonesia son ejemplos de culturas que están en la segunda. Puesto que los administradores que solucionan problemas creen que pueden y deben cambiar las situaciones para su propio beneficio, los administradores estadounidenses podrían identificar un problema mucho antes de lo que lo harían sus contrapartes tailandesas o indonesias. También podemos utilizar las diferencias en la orientación del tiempo para proyectar el tipo de alternativas que podrían desarrollar los que toman las decisiones. Puesto que los italianos valoran el pasado y las tradiciones, los administradores de esa cultura tenderán a confiar en alternativas probadas y comprobadas para los problemas. En contraste, dado que en Estados Unidos y Australia la gente es más agresiva y orientada hacia el ahora o presente, es más probable que los administradores de esos países propongan soluciones singulares y creativas para sus problemas.

Escalada del compromiso o "echarle dinero bueno al malo"

Una estrategia popular del juego llamado "21" supuestamente "garantiza" que uno no puede perder: cuando pierda una mano, doble la siguiente apuesta. Aunque esta estrategia o regla de decisión puede parecer muy inocente, si usted comienza con $5 y pierde seis manos una tras otra (cosa que no es rara para muchos de nosotros), ¡estará

apostando $320 en su séptima mano simplemente para recuperar sus pérdidas y ganar $5!

Un amigo mío ha estado saliendo con una mujer durante unos cuatro años. Aunque reconoció que las cosas no andaban demasiado bien en sus relaciones, me comentó que se iba a casar con ella. Me sorprendió un poco esta decisión y le pregunté la razón. Contestó: "¡Tengo mucho invertido en esta relación!"

escalada del compromiso
Un mayor compromiso con una decisión previa, a pesar de que exista información negativa.

La estrategia en el 21 y la decisión de matrimonio que acabamos de describir ilustran un fenómeno llamado escalada del compromiso. Para decirlo de manera más precisa, definámoslo como un incremento en el compromiso con una decisión anterior a pesar de la existencia de información negativa.

Ha sido bien documentado el hecho de que los individuos incrementan el compromiso con un curso de acción que está fracasando, cuando se consideran a si mismos responsables del fracaso.[34] Es decir, "le echan dinero bueno al malo" para demostrar que su decisión inicial no estaba equivocada y para evitar tener que reconocer que han cometido un error.

Quizás el ejemplo citado con mayor frecuencia del fenómeno de escalada del **compromiso fueron** las decisiones del presidente Lyndon Johnson respecto de la guerra en **Vietnam.** A pesar de la información continua de que el bombardeo en Vietnam del Norte no llevaba a la conclusión de la guerra, su solución fue la de incrementar el tonelaje de los bombardeos. Más recientemente, el primer ministro de Ontario, David Peterson, comprometió $4 mil millones adicionales para completar la planta nuclear en Darlington, a pesar de la evidencia de que eran demasiado optimistas las proyecciones originales sobre el consumo de energía utilizada para justificar la construcción de la planta. Peterson se preocupó cada vez más por los fondos que ya se habían gastado para construir el megaproyecto: "No creo que alguien pueda ver una situación en que se han botado... $7 mil millones y darlos por perdidos con la mano en la cintura."[35] Pero eso es lo que probablemente debería haber hecho, puesto que el precio final llegó hasta $14 mil millones y disminuyó el consumo de energía.

La escalada del compromiso tiene profundas implicaciones para las decisiones administrativas en las organizaciones. Ha habido muchas organizaciones que han sufrido grandes pérdidas, porque un administrador estaba encaprichado en comprobar que su decisión original estaba correcta y continuó comprometiendo recursos en lo que era una causa perdida desde el principio.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Percepción

Las personas se comportan de una manera determinada no con base en la forma en que es realmente su ambiente externo, sino más bien en lo que ellos ven o creen que es. Una organización puede gastar millones de dólares en crear un ambiente de trabajo agradable para sus empleados. Sin embargo, a pesar de estos gastos, si un empleado cree que su puesto es despreciable, se conducirá de acuerdo con su apreciación. La percepción del empleado de una situación es la que se convierte en la base de su comportamiento. El empleado que percibe que su supervisor le reduce obstáculos y es una ayuda que le permite efectuar un mejor trabajo, y el empleado que ve al mismo supervisor como un "hermano mayor, que controla de cerca todo movimiento para asegurarse de que yo siga trabajando", tendrán respuestas diferentes de comportamiento con dicho supervisor. La diferencia nada tiene que ver con la realidad de las acciones del supervisor; la diferencia en el comportamiento de los empleados es causada por diferentes percepciones.

La evidencia sugiere que lo que *perciben* los individuos de su situación en el trabajo influirá más en su productividad que la misma situación. Carece de importancia si un puesto es realmente interesante o retador. El hecho de que un administrador planee y organice con éxito el trabajo de sus subordinados y realmente les ayude a estructurar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, tiene mucho menos importancia que la manera en que sus subordinados perciben sus esfuerzos. De manera similar, los empleados no juzgan asuntos como un pago justo por el trabajo desempeñado, la validez de las evaluaciones de desempeño y la adecuación de las condiciones de trabajo de una manera que asegure que compartan percepciones comunes, ni podemos estar seguros de que los individuos interpreten en una perspectiva favorable las condiciones de sus puestos. Por tanto, para ser capaces de influir en la productividad, es necesario evaluar la forma en que los trabajadores perciben sus puestos.

El ausentismo, la rotación y la satisfacción con el puesto también son reacciones de las percepciones del individuo. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascensos en la organización son juicios que se basan en los intentos de darle algún significado al puesto de la persona. La

conclusión del empleado de que un puesto es bueno o malo es una interpretación. Los administradores deben dedicarle tiempo a comprender cómo interpreta cada individuo la realidad y~ ahí donde existe una diferencia considerable entre lo que se ve y lo que existe, procurar eliminar las distorsiones. El fracaso al tratar con las diferencias cuando los individuos perciben un puesto en términos negativos, dará como resultado mayores ausentismo y rotación y una menor satisfacción con el puesto.

Toma individual de decisiones

Las personas piensan y razonan antes de actuar. Por ello, la comprensión de la forma en que la gente toma decisiones puede ser útil para explicar y predecir su comportamiento.

En algunas situaciones de decisión, la gente sigue el modelo para optimizar. Pero para la mayoría de la gente y para gran parte de las decisiones no rutinarias, probablemente esto sea más la excepción que la regla. Hay pocas decisiones importantes sencillas o suficientemente faltas de ambigüedad para aplicar los supuestos del modelo para optimizar. Así que encontramos que los individuos buscan soluciones que satisfagan y no que optimicen, inyectando prejuicios y sesgos en el proceso de decisión y confiando en la intuición.

Los modelos alternativos de toma de decisiones que hemos presentado nos pueden ayudar a explicar y predecir comportamientos que podrían parecer irracionales o arbitrarios si se ven desde el punto de vista de los supuestos optimizadores. Veamos un par de ejemplos.

Las entrevistas de empleo son actividades que involucran decisiones complejas. El entrevistador se encuentra inundado de información. La investigación indica que los entrevistadores responden simplificando el proceso.[36] Las decisiones de la mayoría de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros 4 o 5 minutos de entrevista. En una entrevista de media hora, el que toma las decisiones tiende a tomar una decisión acerca de la conveniencia del candidato en los primeros minutos y luego utiliza el resto del tiempo para seleccionar información que apoye la primera decisión. Al hacerlo de esta manera, los entrevistadores reducen la probabilidad de identificar al candidato de más alto desempeño. Impulsan su decisión hacia los individuos que causan una primera impresión favorable.

La evaluación del desempeño de un empleado es una actividad compleja. Los que toman las decisiones simplifican el proceso enfocándose en criterios visibles y fáciles de medir.[37] Esto puede explicar por qué factores como la limpieza, la prontitud, el entusiasmo y una actitud positiva están frecuentemente relacionados con buenas evaluaciones. También explica por qué las mediciones de cantidad generalmente vencen a las mediciones de calidad. La primera categoría es más fácil de evaluar. Este esfuerzo por satisfacer alienta a los individuos a hacerse cargo de los problemas visibles en lugar de los problemas importantes.

¿Qué podemos decir de la ética? Para las personas que ya tienen empleo, los administradores sólo pueden influir en el ambiente de trabajo del empleado. De manera que los administradores deben procurar enseñar abiertamente altas normas de ética a los empleados por medio de las acciones emprendidas por ellos mismos.

Lo que dicen, hacen, recompensan, sancionan y pasan por alto fija el tono ético para sus empleados. Al contratar a nuevos empleados, los administradores tienen la oportunidad de eliminar a los solicitantes éticamente indeseables. El proceso de selección —por ejemplo, entrevistas, pruebas y revisión de antecedentes— debe verse como una oportunidad para verificar el nivel de desarrollo moral del individuo y su sitio de control. Se puede utilizar esto para identificar a aquellos individuos cuyas normas éticas podrían entrar en conflicto con las de la organización, o que son especialmente vulnerables a influencias externas negativas.

Por último, los administradores deben cuidarse de la tendencia a escalar compromisos en las decisiones, para evitar tener que reconocer que han cometido un error. Esto se aplica a los administradores individuales y a los que se reportan con ellos. La toma de decisiones tiene sus riesgos y en ocasiones puede tomarse una selección equivocada. Con frecuencia es menos costoso reconocer un error de decisión cuando surge por primera vez, que escalar el compromiso de esa decisión con base en las esperanzas irreales de que con el tiempo se podrá demostrar que se está en lo correcto.

θ *Para repaso*

1. Defina *percepción.*
2. ¿Qué es la teoría de la atribución? ¿Cuáles son sus implicaciones para explicar el comportamiento organizacional?
3. ¿Cuáles son los factores que usted cree que pueden crear el error fundamental de atribución?

4. ¿Cómo afecta la selectividad a la percepción? Proporcione un ejemplo de la forma en que la selectividad puede crear una distorsión perceptual.
5. ¿Qué es el *estereotipo?* Proporcione un ejemplo de cómo el estereotipo puede crear una distorsión perceptual.
6. Proporcione algunos resultados positivos del uso de caminos fáciles al juzgar a otras personas.
7. ¿Cuál es el modelo para optimizar en la toma de decisiones? ¿En qué condiciones es aplicable?
8. Explique el modelo satisfactor. ¿Qué tan amplia aplicación cree usted que tiene?
9. Contraste el modelo de favorito implícito con el modelo satisfactor.
10. Describa los tres criterios que utilizan las personas al tomar decisiones éticas.

θ *Para discusión*

1. "El hecho de que usted y yo estemos de acuerdo en lo que vemos sugiere que tenemos antecedentes y experiencias similares." ¿Está usted de acuerdo o no? Analícelo.
2. ¿En qué situaciones relacionadas con el trabajo cree usted que es importante poder determinar si el comportamiento de otras personas surge principalmente de causas internas o externas?
3. "En su mayor parte, la toma de decisiones por los individuos en las organizaciones es un proceso irracional." ¿Está usted de acuerdo o no? Analícelo.
4. ¿Qué factores cree usted que representan la diferencia entre los buenos tomadores de decisiones y los malos? Relacione su respuesta con el modelo para optimizar de seis pasos.
5. ¿Alguna vez ha incrementado usted su compromiso con un curso de acción fracasado? De ser así, analice la decisión de seguimiento para incrementar su compromiso y explique por qué se comportó como lo hizo.

A favor

Al contratar empleados, enfatice lo positivo

La contratación de empleados exige que los administradores se vuelvan vendedores. Tienen que enfatizar lo positivo, aunque esto signifique dejar de mencionar los aspectos negativos en el puesto. Aunque hay un verdadero riesgo de fijar expectativas irreales acerca de la organización y el puesto especifico, es un riesgo que tienen que enfrentar los administradores. Al igual que con cualquier vendedor, es responsabilidad del solicitante del puesto seguir el aforismo legal de *caveat emptor,* ¡que se cuide el comprador!

¿Por qué deben los administradores enfatizar lo positivo al analizar un puesto con un candidato potencial? ¡No tienen alternativa! En primer lugar, está disminuyendo la oferta de solicitantes aptos para muchas vacantes y, en segundo lugar, este enfoque es necesario para enfrentarse a la competencia.

La reestructuración masiva y la reducción de las organizaciones que comenzaron a fines de los ochenta ha llamado la atención sobre los despidos corporativos. Lo que frecuentemente se ha pasado por alto en este proceso es la creciente escasez de solicitantes competentes, literalmente para millones de puestos. En el futuro previsible, los administradores encontrarán mayores dificultades para obtener personas idóneas que cubran puestos como los de secretaria legal, enfermera, contador, vendedor, mecánico de mantenimiento, especialista en reparación de computadoras, programador de software, trabajadora social, terapeuta físico, ingeniero ambiental, especialista en telecomunicaciones y piloto de aviación. Pero los administradores también tendrán mayores dificultades para conseguir personal apropiado para puestos de primer ingreso con salario mínimo a la compañía. Tal vez no haya escasez de cuerpos físicos, pero no será fácil encontrar individuos que puedan leer, escribir, desarrollar cálculos matemáticos básicos y poseer los hábitos de trabajo correctos para desempeñar con efectividad estos puestos. Existe una brecha creciente entre las habilidades que tienen los trabajadores y las habilidades que requieren los patrones. De manera que los administradores necesitan *vender* los puestos al grupo limitado de solicitantes. Y esto significa presentar el puesto y la organización desde el punto de vista más favorable posible.

Otra razón por la que la administración se ve forzada a enfatizar lo positivo con los candidatos a

puestos, es lo que está haciendo la competencia. Otros patrones también enfrentan un grupo limitado de solicitantes. Como resultado, para conseguir que la gente se una a su organización, se ven obligados a darle un sesgo positivo a la descripción de su organización y los puestos que procuran cubrir. En este ambiente competitivo, cualquier patrón que presente los puestos en forma realista a los solicitantes, es decir, que informe abiertamente de los aspectos negativos de un puesto, junto con los positivos, arriesga perder a todos sus candidatos más deseables o a la mayor parte de ellos.

En contra

Al contratar empleados, balancee lo positivo con lo negativo

Sin que importen los cambios en el mercado de la fuerza de trabajo, los administradores que se ocupan del reclutamiento y la contratación de candidatos, como si fuera necesario vender los puestos a los solicitantes y les exponen únicamente los aspectos positivos, se verán expuestos a tener una fuerza de trabajo insatisfecha y propensa a una alta rotación.

Durante el proceso de selección, todo solicitante reúne un conjunto de expectativas acerca de la organización y del puesto específico que espera que se le ofrezca. Cuando la información que recibe un solicitante ha sido excesivamente inflada, suceden diversas cosas que tienen efectos potencialmente negativos sobre la organización. En primer lugar, es menos probable que los solicitantes que no encajan en el puesto, y que posiblemente quedarían insatisfechos con éste y renunciarían pronto, decidan autoeliminarse del proceso de búsqueda. En segundo lugar, la ausencia de la información negativa da lugar a expectativas irreales. Si se le contrata, es probable que el nuevo empleado se decepcione rápidamente. Y las percepciones incorrectas llevan a renuncias prematuras. En tercer lugar, el nuevo personal contratado estará propenso a desilusionarse y a estar menos comprometido con la organización cuando esté frente a frente con los aspectos negativos del puesto. Es poco probable que los empleados que crean que se les embaucó o engañó en el proceso de contratación sean trabajadores satisfechos.

Para aumentar la satisfacción con el puesto y reducir la rotación entre los empleados, se debe dar a los solicitantes un panorama previo realista del puesto, con información tanto favorable como desfavorable, antes de formular una oferta. Por ejemplo, además de los comentarios positivos, se le puede indicar al candidato que son limitadas las oportunidades para hablar con los compañeros de trabajo durante la jornada, o que las fluctuaciones en la carga de trabajo ocasionan considerable tensión a los empleados durante las horas pico.

La investigación indica que los solicitantes que han recibido un panorama realista previo del puesto tienen mejores y más naturales expectativas acerca del trabajo que estarán desarrollando y están mejor preparados para enfrentarse con el puesto y sus elementos frustrantes. El resultado es un menor número de renuncias inesperadas de empleados nuevos. En un mercado laboral en el que la oferta de la fuerza de trabajo es escasa, la retención de la gente es tan crucial como su contratación. La presentación de sólo los aspectos positivos de un puesto a un recién reclutado tal vez pueda seducirlo inicialmente para que ingrese a la organización, pero puede convertirse en un matrimonio que ambas partes pronto lamenten.

La información para este tema fue tomada de JA. Breaugh, "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions", *Academy of Management Review* (octubre de 1983), págs. 612-619; S.L. Premack y JP Wanous, "A Meta-Analysis of Reatistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 1985), págs. 706-720; B.M. Meglino, AS. DeNisi, SA. Youngblood y K.J. Wiltiams, "Effects of Realistic Job Previews: A Comparison Using an Enhancement and a Reduction Preview", *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1988), págs. 259-266; y R.J. Vandenberg y V.Searpelio, "The Matching Model: An Examination of the Procesaes Underlying Realistic Job Previews", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1990), págs. 60-67.

Ejercicio de autoconocimiento
Cuestionario acerca del estilo en la toma de decisiones

PARTE 1

Encierre en un círculo la respuesta más cercana a la forma en que usted generalmente actúa o se siente. No hay respuestas correctas o equivocadas en ninguna de estas afirmaciones.

1. Soy más cuidadoso acerca de
   a. los sentimientos de las personas
   b. sus derechos

2. Por lo general me llevo mejor con
   a. personas imaginativas
   b. personas realistas

3. Es mayor elogio que lo llamen a uno:
   a. una persona de sentimientos verdaderos
   b. una persona consistentemente razonable

4. Al hacer algo con otras personas, me agrada más
   a. hacerlo en la forma aceptada
   b. inventar una forma mía para hacerlo

5. Me disgustan más
   a. las teorías fantasiosas
   b. las personas a las que no les gustan las teorías

6. Es mayor elogio llamar a alguien:
   a. una persona con visión
   b. una persona con sentido común

7. Con más frecuencia permito:
   a. que mi corazón gobierne a mi cabeza
   b. que mi cabeza gobierne a mi corazón

8. Creo que es peor falta:
   a. mostrar demasiado entusiasmo
   b. ser poco simpático

9. Si fuera maestro, preferiría enseñar:
   a. cursos que involucren teorías
   b. cursos con hechos

PARTE II

¿Qué palabra de cada uno de los siguientes pares le atrae más? Circule a o b.

10. a. Compasión
    b. Previsión

11. a. Justicia

b. Misericordia

12. a. Producción
b. Diseño

13. a. Amable
b. Firme

14. a. Acrítico
b. Critico

15. a. Literal
b. Figurativo

16. a. Con imaginación
b. Realista (busca hechos)

Pase a la página A-26 para ver las instrucciones y las claves para la calificación.

Fuente: Adaptado de The Myers-Briggs Type Indicator y una escala desarrollada por D. Heliriegel, **J.** Siocum y R.W. Woodman, *Organizational Behavior*, 3~ed. (St. Paul, MN: West, 1983), págs. 127-141; y reproducido en J.M. ivancevich y M.T. Maiteson, *Organizational Behavior and Management*, 2' ed. (Homewood, IL; BPI/irwin, 1990), págs. 538-539.

Ejercicio para trabajo en grupo
Evaluación de su percepción interpersonal

1. En una hoja de papel escriba cómo se describiría a usted mismo en las siguientes dimensiones:
   a. Cordialidad
   b. Estado de ánimo
   c. Sentido del humor
   d. Motivación en la carrera
   e. Habilidades interpersonales
   f. Deseo de ser aceptado por otras personas
   g. Independencia

2. Ahora forme grupos de tres a cinco miembros. Evalúe a cada uno de los *otros miembros* de su grupo (en la mejor forma que pueda) en las mismas siete dimensiones.

3. Pase alrededor del grupo para hacer que cada miembro participe, y describa lo que cada uno de ustedes ha escrito acerca del miembro A. Después de que todos hayan proporcionado sus puntos de vista, el miembro A compartirá sus propias percepciones. Luego haga lo mismo con el miembro B y así sucesivamente, hasta que todos los miembros del grupo se hayan retroalimentado y hayan compartido sus propias impresiones.

4. El ejercicio concluye con el análisis que realiza cada miembro de las similitudes y diferencias entre las percepciones de ellos mismos en las siete dimensiones y las de los otros miembros de su grupo.

Ejercicio sobre un dilema ético
Cinco decisiones éticas: ¿qué haría usted?

Supongamos que usted es administrador de nivel medio en una compañía con unos mil empleados. ¿Cómo respondería a cada una de las siguientes situaciones?

1. Un socio cercano le ha pedido trato preferencial en un contrato que está por realizarse y le ha ofrecido una generosa cantidad de dinero por su tiempo y su trabajo. ¿Acepta usted su oferta?

2. Usted tiene oportunidad de robar $100 000 de su compañía con la certeza absoluta de que no se le descubrirá ni atrapará. ¿Lo haría?

3. La política de su compañía sobre los viáticos para alimentos cuando viaja por asuntos de la empresa es que se le pagarán los gastos que haga de su bolsillo, siempre y cuando no excedan de $50 por día. Usted no necesita presentar recibos por estos gastos, la compañía acepta su palabra. Al viajar, usted tiende a comer en lugares de comida rápida y rara vez gasta más de $15 diarios. La mayoría de sus colegas presentan solicitudes de reembolso en un rango de $40 a $45, sin que importe cuáles hayan sido sus gastos verdaderos. ¿Cuánto solicitaría usted que se le reembolsara por los alimentos?

4. Sus hijos regresan a la escuela la próxima semana. Usted tiene acceso a la papelería de oficina de su departamento. Nadie sabría si usted toma algo para su uso personal. ¿Tomaría usted plumas, lápices, cuadernos o cosas semejantes de la oficina para dárselas a sus hijos?

5. Usted ha descubierto que uno de sus amigos más cercanos en el trabajo ha robado una gran cantidad de dinero de la empresa. ¿Qué haría usted? ¿Nada? ¿Ir directamente a un ejecutivo para reportar el incidente antes de hablar con el responsable? ¿Enfrentar al individuo antes de tomar alguna acción? ¿Establecer contacto con la persona con la idea de persuadirla para que regrese el dinero?

Varios de los escenarios están basados en DR. Aitany, "Torn Between Halo and Horns", *Industry Week* (15 de marzo de 1993), págs. 15-20.

CASO PRÁCTICO

"Yo no tomo decisiones"

Conocí a Ted Kelly en un cóctel. Él era el gerente de planta de una gran refinería química en el pueblo. Como diez minutos después de comenzar la conversación, le pregunté acerca de su estilo de liderazgo.

Ted: "Yo no tomo decisiones en mi planta."

Autor: "¿Utiliza usted el liderazgo democrático?"

Ted: "No, ¡yo dije que no tomo decisiones! A mis subordinados se les paga por tomarlas. No tiene caso que yo haga su trabajo."

En realidad, no creía lo que estaba oyendo. Creo que Ted se dio cuenta, puesto que me invitó a visitar su planta. Le pregunté cuándo podía ir. "En el momento que guste, con excepción de los lunes entre la 1 y las 3 p.m."

A mediados de la siguiente semana visité a Ted sin anunciarme. No tenía secretaria. Yacía en un sofá, medio dormido. Mi arribo pareció despertarlo. Me ofreció un asiento.

Nuestra conversación comenzó al preguntarle exactamente lo que hacia todos los días. "Lo está viendo, duermo mucho. Si, leo los cuatro o cinco memorandums que recibo de la oficina matriz cada semana." No podía creer lo que estaba escuchando. Aquí estaba un ejecutivo de 50 años, obviamente exitoso, que me estaba diciendo que no hace nada. El podía ver que yo no me tragaba su historia.

"Si no cree lo que le estoy diciendo, verifíquelo con mis subordinados", dijo. Me dijo que tenía seis gerentes departamentales que trabajaban para él. Le pedí que escogiera uno con el que pudiera hablar.

"No, no puedo hacer eso. Recuerde, yo no tomo decisiones. Tenga, aquí están los nombres y números de mis gerentes departamentales. Hábleles usted."

Hice exactamente eso. Escogí a Peter Chandíer, que era el jefe de control de calidad. Marqué su número. Le indiqué que deseaba hablar con él acerca del estilo de liderazgo de su jefe. Me dijo: "Venga para acá. De todas maneras no tengo nada que hacer."

Cuando llegué a la oficina de Peter, éste estaba atisbando por la ventana. Nos sentamos y él comenzó a reírse. "Apuesto a que Ted le ha estado hablando acerca de que él no toma decisiones." Estuve de acuerdo. "Es cierto", espetó. "He estado aquí casi tres años y nunca lo he visto tomar una decisión."

Yo no entendía nada. "¿Cuántas personas tienen ustedes trabajando aquí?", le pregunté.

Peter: "Como 200."

Autor: "¿Cómo se califica la eficiencia de operación de esta planta en comparación con las otras?"

Pedro: "Oh, somos la número uno de las 18 refinerías. Ésta es también la refinería más vieja de la empresa. Nuestro equipo puede estar obsoleto, pero somos tan eficientes como los mejores."

Autor: "¿Qué hace Ted Kelly?"

Peter: "No lo sé. Asiste a las reuniones del personal el lunes en la tarde de 1 a 3, pero fuera de eso, no sé."

Autor: "Ahora comprendo. ¿Toma él todas las decisiones en esa reunión semanal del personal?"

Peter: "No. Cada jefe de departamento le dice cuáles son las decisiones clave que ha hecho durante la semana transcurrida. Luego nos criticamos unos a otros. Ted no dice nada. La única cosa que hace en esas reuniones es escuchar e informarnos de cualquier suceso en la oficina matriz.

Deseaba saber más, de manera que regresé a la oficina de Ted. Lo encontré cortándose las uñas. Lo que siguió fue una larga conversación en la que aprendí los siguientes datos:

La reunión semanal de dos horas con el personal es presidida por uno de los jefes departamentales. Eligen entre ellos quién será el líder. Es un puesto permanente.

Si un gerente no puede manejar un problema que surja durante la semana, primero será puesto conjuntamente a consideración de varios de los gerentes. Sólo si el problema continúa sin resolverse, se le lleva al líder. Todos los asuntos se resuelven a ese nivel. Nunca suben hasta el nivel de Ted Kelly.

El récord de desempeño de la planta de Kelly es bien conocido por toda la empresa. Tres de los últimos cuatro nuevos gerentes de planta han salido de la planta de Kelly. Cuando recomienda candidatos para una vacante en una gerencia de planta, Ted siempre selecciona al jefe de departamento que preside las reuniones del grupo, de manera que hay una gran competencia para dirigir las reuniones. Además, a causa del historial de la planta de Kelly de ser un criadero de talento administrativo, siempre que hay una vacante de gerente departamental en la planta de Kelly, los mejores empleados de la compañía solicitan que se les dé.

Preguntas

1. ¿Por qué funciona el estilo de toma de decisiones de Ted Kelly?
2. ¿Está Ted Kelly claudicando en sus responsabilidades de toma de decisiones? Explíquese.
3. ¿Le gustaría a usted trabajar para Ted Kelly? ¿Por qué?
4. ¿Le gustaría que Ted Kelly trabajara para usted? ¿Por qué?

Fuente: Basado en A.E. carliste, "MacGregor", Organizational *Dynamics* (verano de 1976), págs. 50-62.

TEMA DE ACTUALIDAD

¿Qué hace esta gente de Wall Street?

Primer corredor: "Creo que hoy va a ser un día de utilidades." Segundo corredor: "Sospecho que el mercado bajará hoy."

Tercer corredor: "Al cierre de los negocios de hoy, creo que el mercado permanecerá sin cambio respecto del cierre de ayer."

Estas tres citas fundamentan dos hechos. En primer lugar, uno de estos corredores va a acertar. En segundo, no se puede predecir la bolsa de valores (aunque lo intentan decenas de millones de inversionistas). En abril de 1994, Ted Koppel, de ABC News, se pasó un día tratando de descifrar lo que hacían los corredores, analistas y comisionistas de Wall Street. Koppel estaba interesado especialmente en obtener algunos elementos de juicio sobre la predicción del mercado y el movimiento de las tasas de interés.

Jim Jacobsen, corredor de piso, le dijo a Koppel:

Lo que va a suceder hoy dependerá de lo que venga en el futuro, en las siguientes cuatro horas del día, no en lo que sucedió en el pasado. Ahora, hasta donde yo sé, ninguno de nosotros tiene la capacidad de predecir con bastante precisión el futuro en una forma muy positiva. Actuamos sobre lo que creemos que va a suceder, pero ciertamente no sobre lo que sabemos que sucederá o, si sabemos lo que va a suceder, entonces lo que tenemos es el problema de una

persona que maneja información interna, lo que es diferente.., una raza diferente de gato.

¿Qué es lo que está diciendo Jacobsen? En esencia, le indica que uno no puede predecir con exactitud los movimientos futuros del mercado. Y si sabe algo como resultado del manejo de información interna, eso es ilegal.

Dennis Kelly, vicepresidente de una empresa de Wall Street, dice lo siguiente:

Tenemos una volatilidad enorme. Siempre que tomo una decisión por miedo, o por estar confundido, tiende a ser una decisión equivocada. Lo que tenemos ahora es una situación en la que la pura emoción está dictando lo que sucederá en el mercado con base en un muy corto plazo. No creo que haya alguien en la historia de nuestro país que pueda predecir con exactitud las tasas de interés con base en el corto plazo y obviamente tampoco la bolsa de valores. De manera que uno toma toda su intuición, toda su educación, toda su experiencia y las junta, y trata de integrarlas con el estado emocional de ese cliente individual en ese punto en el tiempo.

Henry Kaufman, un conocido economista de Wall Street, explica a Koppel sus predicciones sobre las tasas de interés y las implicaciones para los mercados de capital:

Antes que otra cosa, la volatilidad que hemos visto durante las últimas una o dos semanas continuará ocurriendo de vez en cuando, probablemente incluso con mayor magnitud. Sospecho que durante los próximos tres o cuatro años, la tendencia de las tasas de interés será ascendente. Los bonos gubernamentales a largo plazo, que actualmente están alrededor de 6%, pueden subir hasta 7.25, antes de que lleguen a la cima en tres o cuatro años, tal vez a 9o 10%, y las tasas de interés a corto plazo pueden subir quizás a 7%... creo que durante algún tiempo. Esto significa que bajará el precio de los bonos y, después de los próximos tres o cuatro años, se reducirán las expectativas positivas para el mercado de capitales y ellos estarán bajo cierta presión, y en tres o cuatro años tendremos precios de acciones algo inferiores a los prevalecientes hoy en día. Habrá presiones de las tasas de interés, las utilidades resentirán la presión y veremos una declinación cíclica.

Es interesante observar que mientras todos los expertos parecen estar de acuerdo en que uno no puede predecir los movimientos del mercado, especialmente a corto plazo, eso no los detiene para formular predicciones y vender su consejo a los clientes. Además, no importa en qué dirección se mueva el mercado en cualquier día determinado, uno puede tomar el periódico del día siguiente, pasar a la sección financiera y leer a algún “experto” que explique, de manera confiable, por qué hizo el mercado lo que hizo ayer.

Preguntas

1. Analice este caso utilizando la teoría de la atribución.
2. “Los comentarios en este caso apoyan el hecho de que la toma de decisiones en Wall Street es completamente intuitiva.” ¿Está usted de acuerdo o no? Discútalo.

Fuente: “A Day in the Life of Wall Street”, *Nighthne (7* de abril de 1994).

θ *Referencias bibliográficas*

BAZERMAN, M.H., *Judgment in Managerial Decision Making,* 3rd ed. (New York: Wiley, 1994).

CRANT, J.M., and T.S. BATEMAN, “Assignment of Credit and Blame for Performance Outcomes,” *Academy of Management Journal* (February 1993), pp. 7—27.

FALKENBERG, L., “Improving the Accuracy of Stereotypes Within the Workplace,” *Journal of Management* (March 1990), pp. 107—18.

KAUFMAN, B.E., “A New Theory of Satisficing,” *The Journal of Behavioral Economics* (Spring 1990), pp. 35—51.

KNOUSE, SB. and RA. GIACALONE, “Ethical Decision-Making in Business: Behavioral Issues and Concerns,” *Journal of Business Ethics* (May 1992), pp. 369—77.

LANGLEY, A., “In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations,” *Administrative Science Quarterly* (December 1989), pp. 598—63 1.

MUMBY, D.K., and L.L. PUTNAM, “The Politics of Emotion: A Femmist Reading of Bounded Rationality,” *Academy of Management Review* (July 1992), pp. 465—86.

SKIDO, D.R., “Revisiting Bounded Rationality,” *Journal of Management Inquiry* (December 1992), pp. 343—47.

STRUTHERS, c.w., N.L. COLWILL, and R.P. PERRY, “An Attributional Analysis of Decision Making in a Personnel Selection Interview,” *Journal of Applied Social Psychology* (May 1992), pp. 801—18.

ZEY, M., (ed.), *Decision Making: Alternatives to Rational Choice* (Newbury Park, CA: Sage, 1992).

θ *Notas*

1 D C. McClelland and J.W. Atkinson, "The Projective Expression of Needs: The Effect of Different Intensities of the Hunger Drive on Perception," *Journal of Psychology*, Vol. 25 (1948), pp. 205—22.

2 H.H. Kelley, "Attribution in Social Interaction," in E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).

3 See L. Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology,* Vol. 10 (Orlando, FL: Academic Press, 1977), pp. 174—220; and A.G. Miller and T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error," *Personality and Social Psychology Bulletin* (June 1989), *pp.* 194—204.

4 S. Nam, *Cultural and Managerial Attributions for Group Performance*, unpublished doctoral dissertation, University of Oregon. Cited in R.M. Steers, S.J. Bischoff, and L.H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research," *Journal of Management Inquiry* (December 1992), pp. 325—26.

5 D.C. Dearborn and H.A. Simon, "Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives," *Sociometry* (June 1958), pp. 140—44. Some of the conclusions in this classic study have recently been challenged in J.P. Walsh, "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing," *Academy of Management Journal* (December 1988), pp. 873—96.

6 SE. Asch, "Forming Impressions of Personality," *Journal of Abnormal and Social Psychology* (July 1946), pp. 258—90.

7 J.S. Bruner and R. Tagiuri, "The Perception of People," in E. Lindzey (ed.), *Handbook of Social Psychology* (Reading, MA: Addison—Wesley, 1954), p. 641.

8 See, for example, C.M. Judd and B. Park, "Definition and Assessment of Accuracy in Social Stereotypes," *Psychological Review* (January 1993), pp. 109—28.

9 See, for example, E.C. Webster, *Decision Making in the Employment Interview* (Montreal: McGill University, Industrial Relations Center, 1964).

10 See, for example, L. Jussim, "Self-Fulfilling Prophecies: A Theoretical and Integrative Review," *Psychological Review* (October 1986), pp. 429—45; R.H.G. Field and D.A. Van Seters, "Management by Expectations (MBE): The Power of Positive Prophecy," *Journal of General Management* (Winter 1988), pp. 19—33; and D. Eden, *Pygmalion in Management* (Lexington, MA: Lexington, 1990).

11 D. Eden and A.B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance," *Journal of Applied Psychology* (April 1982), pp. 194—99.

12 See, for example, RD. Bretz, Jr., G.T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications," *Journal of Management* (June 1992), pp. 323—24; and P.M. Swiercz, M.L. Icenogle, NB. Bryan, and R.W. Reno, "Do Perceptions of Performance Appraisal Fairness Predict Employee Attitudes and Performance?" in D.P. Moore (ed.), *Proceedings of the Academy of Management* (Atlanta, 1993), pp. 304—08.

13 D. Kipnis, *The Power holders* (Chicago: University of Chicago Press, 1976).

14 See J.P. Near and M.P. Miceli, "Whistle-Blowers in Organizations: Dissidents or Reformers?" in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 321—68.

15 For a comprehensive review of the optimizing model and its assumptions, see E.F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1981), pp. 53—57, 81—93.

16 Cited in E.T. Smith, "Are You Creative?" *Business Week* (September 30, 1985), p. 81.

17 Cited in C.G. Morris, *Psychology: An Introduction,* 8th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993), p. 341.

18 D.L. Rados, "Selection and Evaluation of Alternatives in Repetitive Decision Making," *Administrative Science Quarterly* (June 1972), pp. 196—206.

19 See H.A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976); and J. Forester, "Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through," *Public Administration Review* (January-February 1984), pp. 23—31.

20 See P.O. Soelberg, "Unprogrammed Decision Making," *Industrial Management Review* (Spring 1967), pp. 19—29; and D.J. Power and R.J. Aldag, "Soelberg's Job Search and Choice Model: A Clarification, Review, and Critique," *Academy of Management Review* (January 1985), pp. 48—58.

21 Soelberg, “Unprogrammed Decision Making.”

22 E. Langer and R.C. Schank (eds.), *Beliefs, Reasoning, and Decision Making* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994).

23 W.H. Agor, “The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions,” *Organizational Dynamics* (Win ter 1986), p. 5; W.H. Agor (ed.), *Intuition in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage, 1989); 0. Behling and N.L. Eckel, “Making Sense Out of Intuition,” *Academy of Management Executive* (February 1991) pp. 46-47; and V. Johnson, “Intuition in Decision-Making,” *Successful Meetings* (February 1993), pp. 148—51.

24 Behling and Eckel, “Making Sense Out of Intuition,” pp. 46-54.

25 As described in HA. Simon, “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion,” *Academy of Management Executive* (February 1987), pp. 59—60.

26 Agor, “The Logic of Intuition,” p. 9.

27 Ibid., pp. 12—13.

28 Ibid., p. 15.

29 G.F. Cavanagh, D.J. Moberg, and M. Valasquez, “The Ethics of Organizational Politics,” *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 363—74.

30 See, for example, T. Machan (ed.), *Commerce and Morality* (Totowa, NJ: Rowman and Littlefield, 1988).

31 L.K. Trevino, “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model,” *Academy of Management Review* (July 1986), pp. 601—1 7; and L.K. Trevino and SA. Youngblood, “Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior,” *Journal of Applied Psychology* (August 1990), pp. 378—85.

32 L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, Vol. 1 (New York: Harper & Row, 1981); and L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Psychology of Moral Development,* Vol. 2 (New York: Harper & Row, 1984).

33 N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 2nd ed. (Boston: Kent, 1991), pp. 160—68.

34 See, for instance, B.M. Staw, “The Escalation of Commitment to a Course of Action,” *Academy of Management Review* (October 1981), pp. 577—87; and D.R. Bobocel and J.P. Meyer, “Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Sepayating the Roles of Choice and Justification,” *Journal of Applied Psychology* (June 1994), pp. 360-63.

35 S. McKay, “When Good People Make Bad Choices,” *Canadian Business* (February 1994), pp. 52—55.

36 E.C. Mayfield in N. Schmitt’s “Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for Employment Interviews,” *Personnel Psychology,* (Spring 1976), p. 81.

37 G.P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980), p. 215.

CAPÍTULO **5**

El entusiasmo de estos empleados de Pep Boys demuestra una actitud que se ajusta a la filosofía de la compañía de darles a los clientes un "servicio estandarte" extraordinario. Los empleados trabajan duro para asegurarse de que los clientes se vayan felices después de obtener el servicio de mantenimiento y reparación de automóviles.

VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN CON EL PUESTO

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Valores
Actitudes
Satisfacción con el puesto

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Explicarla fuente del sistema de valores de un individuo.**
2. **Hacer una lista de los valores dominantes en la fuerza de trabajo actual.**
3. **Resumir la relación entre las actitudes y el comportamiento.**
4. **Identificar el papel que juega la consistencia en las actitudes.**
5. **Explicar lo que determina la satisfacción con el puesto.**
6. **Indicar la relación entre la satisfacción con el puesto y el comportamiento.**
7. **Describir el nivel actual de satisfacción con el puesto entre los estadounidenses en el sitio de trabajo.**
8. **Identificar cuatro respuestas de los empleados a la insatisfacción.**

Cuando tú impides que yo haga algo que deseo hacer, es persecución; pero cuando yo impido que tú hagas algo que deseas hacer, es ley, orden y moral.
G.B. SHAW

Lettuce Entertain You Enterprises, Inc., de Richard Melman, se está convirtiendo en el operador más destacado de restaurantes selectos en Estados Unidos.[1] Sus restaurantes ofrecen platillos que van desde mariscos hasta comida italiana y de comida griega a española. Y cubren toda una variedad de ambientes; desde el comedor estilo 1950 de Ed Debevic hasta el elegante Pump Room de Chicago. De hecho, Lettuce ha convertido la comida en una obra de teatro al desarrollar cadenas de restaurantes como Lawrence of Oregano, Scoozi's, Need Some Dim Some y Tucci Benucoh. Sin embargo, detrás de estos restaurantes está un equipo de empleados felices y leales. Debemos dar crédito a Melman por haber trabajado arduamente para inspirar a sus 4 000 empleados.

Melman maneja Lettuce tan rígidamente como McDonald's, pero sin esa estandarización que ahoga. Sus restaurantes se nutren de la individualidad. La posibilidad de convertirse en dueños, la amplia capacitación dada a los empleados, las prestaciones generosas y las muchas oportunidades de ascenso han mantenido a la compañía devotamente empresarial, al mismo tiempo que desarrollan la lealtad de los empleados, cosa poco usual en una industria conocida por su alta rotación de personal. Los empleados participan en el desarrollo de cada concepto. Los cocineros, administradores, diseñadores y artistas están todos involucrados en la preparación de una "historia para cada nuevo local. Cada restaurante también tiene su propio conjunto de socios, que son, por lo general, empleados de Lettuce con antigüedad que han sido premiados con la oportunidad de ser dueños.

Melman confía en dejar que sus trabajadores se conviertan en socios porque Lettuce los ha capacitado. A nadie se le asciende a menos que haya capacitado a un reemplazo, y hay quienes comenzaron desde abajo y ascendieron hasta ocupar puestos en la administración. Por ejemplo, Luis García, quien no hablaba inglés, comenzó en Tucci Benucch en 1987, como lavaplatos. Lettuce ajustó su programa de trabajo para que García pudiera tomar clases de inglés y lo ascendió en una serie de puestos. Hoy en día García es gerente de Tucci.

Para Melman, tratar bien a los empleados es simplemente un buen negocio. "Si la gente está feliz y tiene un sueldo decente, uno puede tener un equipo de trabajo", dice. "Esto se acaba cuando los individuos están insatisfechos.

¿Tiene razón Melman? ¿Son *realmente* mejores empleados los trabajadores felices? Desde un punto de vista intuitivo, tiene sentido que los trabajadores satisfechos sean más productivos, leales y comprometidos, pero ¿es verdad? En este capítulo responderemos a ésta y a varias otras preguntas relacionadas con los valores, las actitudes y la satisfacción en el puesto.

θ *Valores*

¿Debe o no aplicarse la pena capital? Y ¿qué hay acerca de las cuotas raciales en la contratación? ¿Son correctas o incorrectas? ¿Es bueno o malo el hecho de que a una persona le guste el poder? Las respuestas a estas preguntas están cargadas de valor. Por ejemplo, algunos podrían argumentar que la pena capital es correcta porque es el justo castigo para delitos como el asesinato y la alta traición. Sin embargo, otros podrían argumentar, con la misma fuerza, que ningún gobierno tiene el derecho de quitarle la vida a nadie.

valores
Convicciones básicas de que un modo especifico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso.

sistema de valores
Jerarquin basada en la clasificación de los valores de un individuo en términos de su intensidad.

Los **valores** representan las convicciones básicas de que "un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia".[2] Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante*. Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el **sistema de valores** de esa persona. Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores; este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que "debe" y lo que "no debe" hacerse. Por supuesto, estas nociones no están libres de valores. Por lo contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más, implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Como efecto, los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad.

Los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento.[3] Supongamos que el lector ingresa a una organización con la opinión de que es correcto que los pagos se asignen sobre la base del desempeño, y que es incorrecta o inferior la asignación de los pagos sobre la base de la antigüedad. ¿Cómo reaccionaria usted al darse cuenta de que se ha unido a una organización que premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta desalentado, y esto puede llevarlo a la insatisfacción en el puesto y a la decisión de no realizar demasiado esfuerzo, ya que "probablemente de todas maneras no me proporcione más dinero". ¿Serían diferentes sus actitudes y su comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la organización? Es lo más probable.

Fuentes de nuestros sistemas de valores

¿De dónde provienen nuestros sistemas de valores? Una porción significativa de ellos está determinada genéticamente. El resto es atribuible a factores como la cultura nacional, los dictados de los padres, maestros y amigos y otras influencias ambientales similares.

Estudios de gemelos criados por separado demuestran que aproximadamente 40% de la variación en los valores respecto del trabajo queda explicado por la genética.[4] De manera que los valores de nuestros padres biológicos desempeñan una parte importante en la explicación de lo que serán nuestros valores. Sin embargo, la mayor parte de la variación en los valores está causada por factores ambientales.

Cuando éramos niños, ¿por qué a muchos de nosotros nuestra madre nos decía "siempre debes lavar tu plato"? ¿Por qué, por lo menos históricamente en Estados Unidos, el logro ha sido considerado algo bueno y la pereza algo malo? La respuesta es que en toda cultura se han desarrollado valores que se refuerzan de manera continua en el curso del tiempo. Los logros, la paz, la cooperación, la igualdad y la democracia son valores sociales que se consideran deseables en Estados Unidos. Estos valores no son estáticos, pero, si cambian, lo hacen muy lentamente.

Una parte muy significativa de los valores que sostenemos se establece durante nuestros primeros años de vida, de los padres, maestros, amigos y otros. Muchas de nuestras primeras ideas acerca de lo que es correcto e incorrecto probablemente se formularon a partir de los puntos de vista expresados por nuestros padres. Regrese a sus primeros puntos de vista sobre temas como la educación, el sexo y la política. En su mayor parte eran los mismos que expresaban sus padres. A medida que creció y se expuso a otros sistemas de valores, puede haber modificado varios de los propios. Por ejemplo, en la preparatoria, si usted se unió a un club social cuyos valores incluían la convicción de que "toda persona debe portar un arma", hay una buena probabilidad de que haya cambiado su sistema de valores para hacerlo corresponder con el de los miembros del club, incluso si ello significaba rechazar el valor de sus padres de que sólo los miembros de las pandillas portan armas y que es malo ser miembro de una pandilla.

Es interesante que los valores sean relativamente estables y permanentes.[5] Esto ha sido explicado como resultado de su componente genético y de la forma en que se aprenden.[6] En relación con este segundo punto, cuando niños se nos dijo que ciertos comportamientos o resultados eran siempre deseables o indeseables. No había áreas intermedias. Por ejemplo, se nos decía que debíamos ser honestos y responsables. Nunca se nos enseñó a ser sólo un poquito honesto o un poquito responsable. Es este absoluto o aprendizaje de valores en blanco o negro, al combinarse con una porción significativa de sello genético, lo que más o menos asegura la estabilidad y permanencia de nuestros valores.

Por supuesto que el proceso de cuestionar nuestros valores puede implicar un cambio. Podemos decidir que estas convicciones subyacentes ya no son aceptables. Pero es más frecuente que nuestro cuestionamiento actúe simplemente para reforzar los valores que ya tenemos.

Tipos de valores

¿Podemos clasificar los valores? La respuesta es ¡sí! En esta sección revisaremos tres enfoques para el desarrollo de las tipologías de valores.

ALLPORT Y ASOCIADOS Uno de los primeros esfuerzos para categorizar valores fue realizado por Allport y sus asociados.[7] Éstos identificaron seis tipos de valores:

1. *Teóricos:* le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
2. *Económicos:* enfatizan lo útil y lo práctico.
3. *Estéticos:* asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
4. *Sociales:* asignan el valor más alto al amor de la gente.
5. *Políticos:* enfatizan el logro de poder e influencia.
6. *Religiosos:* se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión cosmos como un todo.

Allport y sus asociados desarrollaron un cuestionario que describía diversas situaciones y que pedía a los interrogados que clasificaran, de acuerdo con sus preferencias, un conjunto fijo de respuestas. Con esta base, los investigadores pudieron clasificar a los entrevistados en términos de la importancia que le daban a cada uno de los seis tipos de valores, e identificar un sistema de valores para cada entrevistado.

Con este enfoque se ha encontrado que gente que tiene diferentes ocupaciones le da distinta importancia a los seis tipos de valores. Por ejemplo, un estudio comparaba ministros religiosos, agentes de compras y científicos industriales.[8] No es de sorprender que los líderes religiosos clasificaran los valores religiosos como más importantes y los valores económicos como menos importantes. Por otra parte, los valores económicos fueron de la mayor importancia para los ejecutivos de compras.

valores terminales.
Estados finales de existencia deseables; metas que una persona quisiera alcanzar durante su vida.

valores instrumentales
Modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores finales de una persona.

ENCUESTA DE VALORES DE ROKEACH Milton Rokeach creó la Encuesta de Valores Rokeach (FVR).[9] Esta EVR consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 elementos de valor individual. Un conjunto, llamado **valores terminales**, se refiere a los estados terminales de existencia deseables. Se trata de metas que a una persona le gustaría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, llamado **valores instrumentales**, se refiere a los modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores terminales. La tabla 5-1 proporciona ejemplos comunes para cada uno de estos conjuntos.

Varios estudios confirman que los valores de la EVR varían entre los grupos[10] Al igual que las conclusiones de Allport, la gente de una misma ocupación o categoría (es decir, los administradores corporativos, miembros de sindicatos, padres, estudiantes) tiende a compartir valores similares. Por ejemplo, un estudio que comparaba ejecutivos corporativos, miembros de sindicatos de trabajadores de la industria siderúrgica y miembros de un grupo activista de la comunidad, encontró muchas coincidencias entre los tres grupos,[11] pero también diferencias muy importantes (véase la tabla 5-2). Los activistas tenían preferencias de valores bastante diferentes de los otros dos grupos. Los primeros clasificaron la igualdad como su valor terminal más importante; los ejecutivos y los miembros de sindicatos clasificaron este valor en el lugar 14 y 13, respectivamente. Los activistas clasificaron como “servicial” a su segundo valor instrumental más alto. Los otros dos grupos lo clasificaron como 14. Estas diferencias son importantes, ya que los ejecutivos, los miembros de sindicatos y los activistas tienen un claro interés en lo que hacen las corporaciones. “Cuando las corporaciones y los grupos que las critican, tales como estos (otros) dos, se reúnen en negociaciones o contienden por políticas económicas y sociales, es probable que comiencen con diferencias relacionadas con las preferencias de valores personales... Alcanzar un acuerdo en algún asunto o política específica en que estos valores personales están fuertemente involucrados podría ser algo bastante difícil.”[12]

Tabla 5-1 Valores terminales e instrumentales en la Encuesta de Valores Rokeach

Valores terminales	Valores instrumentales
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Alegre (animoso, feliz)
Armonía interior (sin conflictos internos)	Ambicioso (trabaja arduamente, aspiro)
Felicidad (contento)	Amoroso (afectuoso, tierno)
Igualdad (fraternidad, igual oportunidad para todos)	Atento (cortés, con buenos modales)
Libertad (independencia,. libre elección)	Autocontrol (se restringe, autodisciplinado)
Placer (una vida que se disfruta, sin prisas)	Capaz (competente, eficaz)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Honrado (sincero, veraz)
Respeto a sí mismo (autoestima)	Imaginativo (audaz, creativo)
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	Independiente (confía en sí mismo, autosuficiente)
Salvación (a salvo, vida eterna)	Indulgente (dispuesto a perdonar a. otros)
Seguridad familiar (cuidado de los seres amados)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Limpio (pulcro,. aseado)
Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Lógico (consistente, racional)
Un mundo de paz (libre de guerra y conflicto)	Mente abierta (criterio amplio)
Una sensación de logros (contribución permanente)	Obediente (cumple con sus obligaciones, respetuoso)
Uno vida cómoda (vida próspera)	Responsable (se puede depender de él, confiable)
Una vida emocionante (estimulante, activa)	Servicial (trabaja para el bienestar de otros)
Verdadera amistad (compañerismo cercano)	Valeroso (defensor de sus creencias)

Fuente: M. Rokeach, The Nature of Human Values (Nueva York: Free Press, 19731.

COHORTES DE TRABAJO CONTEMPORÁNEAS El autor ha integrado diversos análisis recientes de valores acerca del trabajo en un modelo de cuatro etapas que trata de capturar los valores distintivos de diferentes cohortes, o generaciones, en la fuer**za** de trabajo estadounidense.'[3] (No se supone que este marco de referencia tenga una aplicación universal en todas las culturas.)'[4] La tabla 5-3 propone que los empleados pueden segmentarse por la época en que ingresaron a la fuerza de trabajo. Puesto que la mayoría de la gente comienza a trabajar entre los 18 y los 23 años, la época tiene también una fuerte correlación con la edad cronológica de los empleados.

Los trabajadores que crecieron influidos por la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo estadounidense en las manufacturas mundiales, las hermanas Andrew y el muro de Berlín, ingresaron a la fuerza de trabajo desde mediados de la década de 1940 hasta fines de la de 1950, y creían en la ética protestante del trabajo. Una vez contratados tendían a ser leales con su empleador. En función de los valores terminales de la EVR, estos empleados probablemente le dieran la mayor importancia a una vida confortable y a la seguridad de la familia.

Los empleados que ingresaron a la fuerza de trabajo durante la década de 1960 y hasta mediados de la siguiente tuvieron una fuerte influencia de John F. Kennedy, el movimiento de los derechos civiles, The Beatles, la guerra de Vietnam y la competencia de los nacidos en la explosión demográfica. Trajeron con ellos una gran medida de la ética *hippie* y de la filosofía existencialista. Están más preocupados por la calidad de su vida que por el monto de dinero y las posesiones que puedan acumular. Su deseo de autonomía los ha hecho dirigir su lealtad hacia ellos mismos más que

hacia la organización que los emplee. En términos de la EVR, la libertad y la igualdad tienen una alta calificación.

Los individuos que ingresaron a la fuerza de trabajo desde mediados de los años setenta hasta fines de los ochenta reflejan el regreso de la sociedad a valores más tradicionales, pero con mucho mayor énfasis en el logro y el éxito material.

Tabla 5-2 Clasificación del valor medio de ejecutivos, miembros de sindicatos y activistas (únicamente los cinco superiores)

EJECUTIVOS		MIEMBROS DE SINDICATOS		ACTIVISTAS	
Terminal	**Instrumental**	**Terminal**	**Instrumental**	**Terminal**	**Instrumental**
1. Respeto a sí mismo	1. Honrado	1. Seguridad de la familia	1. Responsable	1. Igualdad	1. Honrado
2. Seguridad de la familia	2. Responsable	2. Libertad	2. Honrado	2. Un mundo de paz	2. Servicial
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad de la familia	3. Valiente
4. Una sensación de lograr algo	4. Ambicioso	4. Respeto a sí mismo	4. Independiente	4. Respeto a sí mismo	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

Fuente: Basada en WC. Frederick y J. Weber. "The values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative implications", en W.C. Frederick y L.E. Prestan (editors) Business ethics: Research issues and Empirical Studies (Greenwich, CT: JAl Press. 19901, págs. 123-144.

Tabla 5-3 Valores dominantes en la fuerza de trabajo actual

Etapa	Ingresó en la fuerza de trabajo	Edad actual aproximada	Valores dominantes en el trabajo
I. Ética protestante de trabajo	De mediados de la década de 1940 a fines de la década de 1950	55-75	Trabaja arduamente, conservador; lealtad para la organización
II. Existencial	1960 a mediadas década 1970	40-55	Calidad de vida; no conformista; busca autonomía; lealtad a sí mismo
III. Pragmático	Mediados década 1970 a fines década 1980	30-40	Éxito, logros, ambición, trabajo arduo; lealtad a la carrera
IV. Generación X	1990 a la fecha	Menos de 30	Flexibilidad, satisfacción en el puesto, tiempo libre; lealtad a las relaciones

Como generación recibieron una fuerte influencia del conservadurismo de Reagan, la acumulación de armas, las familias con doble carrera y las casas de $150 000 para comenzar. Nacidos hacia el final de la explosión demográfica, estos trabajadores son pragmáticos que creen que los fines pueden justificar los medios. Visualizan las organizaciones que los emplean simplemente como vehículos en su carrera. Los valores terminales, como un sentido de logro y reconocimiento social, tienen una alta clasificación entre ellos.

Nuestra categoría final engloba lo que se conoce como generación X. Su vida ha estado modelada por la globalización, el estancamiento económico, la caída del comunismo, la MTM el SIDA y las computadoras. Esta

generación valora la flexibilidad, las opciones de por vida y el logro de la satisfacción en el trabajo. La familia y las relaciones son muy importantes para esta cohorte. El dinero es importante como indicador del desempeño de la carrera, pero están dispuestos a intercambiar incrementos salariales, títulos, seguridad y ascensos por un mayor tiempo de esparcimiento y mayores opciones de estilos de vida. En la búsqueda del balance en sus vidas, estos trabajadores de reciente ingreso a la fuerza de trabajo están menos dispuestos a realizar sacrificios personales en beneficio de su empleador, que lo que estuvieron dispuestas las generaciones anteriores. En la EVR alcanzan alta calificación en la verdadera amistad, felicidad y placer.

- Las vidas de la generación X se han modelada por la globalización, el estancamiento económico, la caída del comunismo, la MW. el SIDA y las computadoras.

El conocimiento de que los valores de los individuos difieren, pero tienden a reflejar los valores sociales del periodo en que crecieron, puede ser un auxiliar valioso en la explicación y predicción del comportamiento. Es más probable que los empleados que están en sus 30 y sus 60, por ejemplo, sean conservadores y acepten la autoridad, que sus compañeros de trabajo que están en sus 40. Y es probable que los trabajadores que tienen menos de 30 años estén más dispuestos que los de otros grupos de edad a eludir el trabajo en fines de semana, y más dispuestos a dejar un trabajo a media carrera para emprender otro que les proporcione más tiempo libre.

Valores, lealtad y comportamiento ético

¿Hubo un declive en la ética de los negocios durante algún momento a finales de la década de 1970? Éste es un tema de debate.[15] Sin embargo, mucha gente lo cree así. Si ha habido un declive en las normas éticas, tal vez debiéramos buscar una posible explicación en nuestro modelo de cuatro etapas de los valores de las cohortes de trabajo (véase la tabla 5-3). Después de todo, los administradores reportan consistentemente que las acciones de sus jefes constituyen el factor más importante que influye en el comportamiento ético y no ético en sus organizaciones.[16] Dado este hecho, los valores de aquellos que están en los mandos medios y superiores deben tener un impacto significativo sobre el clima ético dentro de una organización.

Patagonia, fabricante de productos para entusiastas de las actividades al aire libre, logra cabalmente crear un atractivo ambiente de trabajo para trabajadores jóvenes. Alrededor de 40% de los trabajadores de Patagonia tienen menos de 20 años. Patagonia satisface sus necesidades proporcionándoles un ambiente de trabajo no tradicional, donde todas trabajan en espacios abiertos en lugar de cubículos. Ofrece a los empleados una política de horas flexibles de trabajo y la opción de trabajar cinco horas diarias en la oficina y tres en casa. Además, los empleados pueden tener un permiso de hasta cuatro meses al año para disfrutar extensas actividades de esparcimiento. Patagonia done 1% de sus ventas a diversos grupos ambientalistas, la que demuestra una conciencia social que está a tono con los valores de sus jóvenes empleados y genera lealtad hacia la empresa.

Hacia mediados de los años setenta, las filas administrativas estaban dominadas por los tipos de ética protestante en el trabajo (etapa 1) cuya lealtad estaba con sus empleadores. Cuando enfrentaban dilemas éticos, sus decisiones se tomaban en términos de lo que era mejor para su organización. Pero hacia mediados y finales de la misma década, los individuos con valores existenciales comenzaron a llegar a los niveles superiores de la administración. Pronto se vieron seguidos por los tipos pragmáticos. Hacia fines de los ochenta, una gran parte de las posiciones de mandos medios y superiores en las organizaciones de negocios estaban en manos de gente de las etapas II y III.

La lealtad de los existencialistas y los pragmáticos está con ellos mismos y sus carreras, respectivamente. Su foco es interno y su preocupación primaria es "prepararse para ser el número uno". Tales valores centrados en ellos mismos serían consistentes con un declive en las normas éticas. ¿Podría esto ayudar a explicar el supuesto descenso en la ética de los negocios que comenzó a fines de los años setenta?

La posible buena noticia de este análisis es que los que están entrando a la fuerza de trabajo y los administradores del mañana parecen estar menos centrados en sí mismos. Puesto que su lealtad es con sus relaciones, es muy posible que consideren las implicaciones éticas de sus acciones sobre otros que están a su alrededor. ¿El resultado? Podríamos esperar una elevación de las normas éticas en los negocios durante los próximos uno o dos decenios, simplemente como resultado del cambio de valores dentro de las filas de los administradores.

θ *Actitudes*

actitudes
Declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos.

componente cognoscitivo de una actitud
Segmento de opinión o creencia de una actitud.

componente afectivo de una actitud
El segmento emocional o de sentimientos de una actitud.

componente conductual de una actitud
Intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Las **actitudes** son afirmaciones evaluativas —favorables o desfavorables— en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Cuando digo "Me gusta mi trabajo", estoy expresando mi actitud acerca del trabajo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque ambos conceptos están interrelacionados. Esto se puede advertir observando los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.[17]

La creencia de que "la discriminación es incorrecta" es una declaración de valor. Dicha opinión es el **componente cognoscitivo** de una actitud. Establece la etapa para la parte más crucial de una actitud: su **componente afectivo**. El afecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud, y se refleja en la declaración "no me gusta Juan porque discrimina a las minorías". Por último, y este tema lo analizaremos con más amplitud en una parte posterior de esta sección, el afecto puede reflejarse en resultados de comportamiento. El **componente conductual** de una actitud se refiere a una intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o algo. De manera que, para continuar con nuestro ejemplo, yo podría escoger evitar a Juan por los sentimientos que tengo sobre él.

Visualizar las actitudes como integradas por tres componentes —cognición, afecto y comportamiento— ayuda a comprender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento. Pero en busca de una mayor claridad, recuerde que el término *actitud* se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

Fuentes de actitudes

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, los maestros y la. membresía de grupos de gente como uno. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas.[18] Después, en nuestros primeros años, comenzamos a modelar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos o tal vez, incluso, tememos. Observamos la forma en que se conducen la familia y los amigos, y modelamos nuestras actitudes y comportamientos para que se alineen con los de ellos. La gente también imita las actitudes de individuos populares y a quienes admira y respeta. Si lo "correcto" es comer en McDonald's, es probable que usted tenga esa actitud.

En contraste con los valores, las actitudes son menos estables. Por ejemplo, los mensajes de publicidad tratan de modificar las actitudes hacia cierto producto o servicio; si la gente de Ford puede hacer que usted tenga un sentimiento favorable hacia sus autos, esta actitud puede llevarlo a un comportamiento deseable (para ellos): la compra de un Ford.

Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo. Si los trabajadores creen, por ejemplo, que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos se dedican a conspirar para hacer que los empleados trabajen más duro por el mismo o menor sueldo, tiene sentido tratar de comprender cómo se formaron esas actitudes, su relación con el comportamiento real en el puesto y cómo podrían cambiarse.

Tipos de actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el CO enfoca nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de la investigación en el CO se ha ocupado de tres actitudes: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional.[19]

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO El término *satisfacción en el puesto* se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable. A causa de la gran importancia que los investigadores del CO le han dado a la satisfacción en el puesto, revisaremos esta actitud con bastante detalle más adelante en este capítulo.

INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO El término involucramiento con el puesta es una adición más reciente a la bibliografía del CO.[20] Aunque no hay un completo acuerdo sobre lo que significa el término, una definición aceptable es que el involucramiento con el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima.[21] Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él.

Involucramiento con el puesto
Grado en que una persona se identifico con su puesto, participo activamente en él y considera su desempeño coma alga importante para su autoestima.

Se ha encontrado que los altos niveles de involucramiento con el puesto se relacionan con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos.[22] Sin embargo, parece que predicen más consistentemente la rotación que el ausentismo, y son responsables hasta en un 16% de la variación del primero.[23]

COMPROMISO ORGANIZACIONAL La tercera actitud que examinaremos en relación con el puesto es el compromiso organizacional. Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma.[24] Así como un alto *involucramiento con el puesto* significa identificarse con el puesto especifico de uno mismo, un alto *compromiso organizacional* significa identificarse con la organización que lo emplea a uno.

compromiso organizacional
Grado en que un empleada se identifico con una organización determinada y sus metas, y desea mantener lo pertenencia a ella.

La rotación de empleados profesionales en la industria de la atención de la salud es extremadamente elevada, en especial para las enfermeros tituladas, cuyo trabajo de mucha tensión implica un alto porcentaje de agotamiento. El Children's Medical Center de Dallas hace grandes esfuerzos para motivar a su personal a que permanezca allí. Joan McGuigan, enfermera titulada de la sala de urgencias del Centro, es ferozmente leal a su organización. Aunque sabe que podría ganar mucho más dinero en otros hospitales, McGuigan conduce durante una hora para llegar a su trabajo, que está en el centro de la ciudad. El Centro inspira lealtad entre sus empleados profesionales dándoles un sentido de propósito, reconociendo su contribución, involucrándolos en la toma de decisiones y dándolas libertad para trabajar en la práctica profesional independiente.

Al igual que con el involucramiento con el puesto, la evidencia en la investigación demuestra relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación.[25] De hecho, los estudios demuestran que el nivel de compromiso organizacional de un individuo es un mejor indicador de la rotación que el predictor mucho más frecuentemente utilizado de la satisfacción en el puesto, pues explica 34% de la variación.[26] El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto.[27] Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal, y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

Actitudes y consistencia

- ¿Se ha fiiado alguna vez en cómo cambia la gente lo que dice a fin de no contradecir lo que hace?

¿Notó usted alguna vez cómo cambia la gente lo que dice para no contradecir lo que hace? Tal vez uno de sus amigos ha argumentado consistentemente que la calidad de los autos estadounidenses no está a la altura de los importados y que nunca compraría otra cosa que no fuera un auto importado. Pero cuando su papá le regala un auto de fabricación estadounidense de modelo reciente, dejan de ser tan malos. O bien, cuando se está con la emoción de las fraternidades femeninas, una estudiante de nuevo ingreso cree que éstas son buenas y que es importante pertenecer a una. Sin embargo, si no puede ingresar, podrá decir: “¡De todas maneras me di cuenta de que la vida de la fraternidad no es tan buena como creía!”

En general, la investigación ha concluido que la gente busca consistencia entre sus actitudes, y entre sus actitudes y su comportamiento. Esto significa que los individuos tratan de conciliar actitudes divergentes, y alinear sus actitudes y comportamiento de modo que parezcan racionales y consistentes. Cuando hay una inconsistencia, se desencadenan fuerzas que regresan al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento son de nuevo consistentes. Esto puede realizarse modificando las actitudes o el comportamiento, o racionalizando la discrepancia.

Por ejemplo, un reclutador para la compañía ABC, cuyo trabajo es visitar universidades, identificar candidatos calificados para los puestos y venderles las ven tajas de ABC como lugar de trabajo, estaría en conflicto si creyera, en lo personal, que la compañía ABC ofrece pobres condiciones de trabajo y pocas oportunidades para los universitarios recién graduados. En el curso del tiempo, este reclutador podría encontrar que sus actitudes hacia la compañía ABC se vuelven más positivas. En efecto, podría hacerse un lavado de cerebro al expresar continuamente los méritos de trabajar para ABC. Otra alternativa seria que el reclutador se volviera abiertamente negativo sobre ABC y las oportunidades que hay dentro de la empresa para posibles candidatos. El entusiasmo original que el reclutador pudiera haber mostrado se desvanecería, para ser probablemente sustituido con un cinismo abierto hacia la compañía. Por último, el reclutador podría reconocer que ABC es un sitio de trabajo indeseable, pero pensar que, como reclutador profesional, su obligación es presentar el aspecto positivo de trabajar para la compañía. Incluso él podría racionalizar que no existe un lugar perfecto de trabajo; por tanto, su obligación no es presentar ambos lados del asunto, sino más bien presentar un cuadro agradable de la compañía.

.... El CO en las noticias

¿Cómo viven consigo mismos los ejecutivos tabacaleros?

Cómo explican los ejecutivos tabacaleros su responsabilidad por un producto que mata a más de 420 000 estadounidenses por año? ¿Cómo rechazan la abrumadora evidencia que vincula el hábito de fumar con el cáncer pulmonar y de garganta, el enfisema y las enfermedades del corazón? ¿Insisten en que no se ha comprobado una causa directa? Estos ejecutivos señalan rápidamente a sus críticos que su producto es legal, que no alientan a los no fumadores a contraer el hábito y que lo que promueven es en realidad la libertad de elección.

Philip Morris es tanto la empresa tabacalera más grande de Estados Unidos como la mayor compañía de productos de consumo del mundo. En 1992 tuvo ventas de $59 mil millones y fue el contribuyente de impuestos más grande de Estados Unidos. Emplea directamente a un total de 161 000 personas en todo el mundo. Un reportero del *New York Times* pasó algún tiempo entrevistando a varios ejecutivos de Philips Morris. Uno de ellos fue Steven C. Parrish, de 44 años, abogado general y vicepresidente ejecutivo de asuntos externos de Philip Morris, USA. El y su esposa tienen una hija de 11 años y un hijo de 4. Para que quede claro, él sí fuma.

Después de graduarse de la University of Missouri, Parrish entró a un bufete jurídico en la ciudad de Kansas, con el cual, posteriormente, se asoció. En su práctica de la abogacía representó a Philip Morris en un caso de mucha notoriedad, en el que se demandó a la tabacalera por contribuir a la muerte de una mujer con cáncer pulmonar. Poco después de ese caso, Philip Morris se acercó a Parrish, proponiéndole que trabajara tiempo completo para la compañía.

“Acepté el puesto porque me gusta litigar en juicios. Disfruto de la aceleración del ego que se experimenta cuando uno se pone de pie y se desempeña en los tribunales. Y hay algo acerca de ser abogado de la empresa, que siempre me ha intrigado. Philip Morris es una gran compañía en términos de su éxito en los negocios, su reputación y todas esas cosas. La gente realmente me impresionó. Y disfruto verdaderamente representando a los trabajadores tabacaleros que manejan la maquinaria y fabrican los cigarrillos. Son realmente buenas personas, la clase que yo pensaba que representaría cuando era pequeño en un pequeño pueblo de Missouri. Además, siempre había deseado vivir en la costa este.. . no tuve ningún titubeo para ingresar a una tabacalera.

“Pero no sería realmente sincero con usted, si no dijera que me preocupa cuando veo a Sam Donaldson, por ejemplo, decir en *This Week with David Brinkley*, ‘no veo cómo un ejecutivo de una tabacalera puede verse a sí mismo en el espejo por la mañana’. El día que sucedió eso estaba sentado en un sofá con mi esposa e hijos. Hacia minutos que habíamos llegado de la iglesia. Me encanta ese programa, de manera que tan pronto como llegamos a casa enciendo la televisión, y allí estaba Sam Donaldson diciendo eso. Me preocupé. Si pudiera sentarme con Sam Donaldson, ‘él no va a cambiar sus actitudes acerca de fumar pero, vaya, probablemente comprenderá que no soy un mal hombre. Tengo dos hijos pequeños. Me preocupan todos los temas que le preocupan a un padre: drogas, SIDA, violencia, etcétera.”’

“Es obvio que una forma de tratar este tema es decir: ‘Muy bien, no voy a trabajar en una tabacalera. Entonces no estarían diciendo esas cosas acerca de mi’. Pero yo me siento bien acerca de lo que hago, acerca de cómo desempeño mi puesto y cuál es mi papel en la compañía, de manera que procuro no dejar que me preocupe. Pero cualquiera se sentiría lastimado si alguien dijera que uno es un mercader de la muerte y que no debería mirarse al espejo por la mañana. Ojalá no dijeran cosas como esas.

“Hace un año o dos, mi hija llegó a casa de la escuela y dijo: “Tengo una tarea y necesito que me ayudes con ella. Mañana vamos a hablar acerca de drogas como la marihuana, la cocaína y el alcohol. También vamos a hablar acerca de los cigarrillos y si es que causan adicción. Quiero saber qué piensas tú de los cigarrillos’. Yo le dije que mucha gente cree que fumar cigarrillos causa adicción, pero que yo no lo creo. Y le dije que el Cirujano General de Estados Unidos dice que unos 40 millones de personas han dejado de fumar por su propia voluntad. Pero si ella me hubiera preguntado sobre las consecuencias para la salud, le hubiera dicho que no creo que sea bueno fumar. Es un factor de riesgo de cáncer pulmonar y enfermedades del corazón. Pero es una elección. Siempre nos vemos frente a situaciones en las que hay que elegir. Sin embargo, habría tenido que decirle que podía ser bastante malo. No lo sé. Pero podría serlo.

“Uno podría decir que deberíamos hacer todo aquello que sea razonablemente posible para asegurarnos de que nadie vuelva a

fumar otro cigarrillo. Pero no puede ser que alguien diga que la gente que trabaja para las tabacaleras no puede mirarse al espejo porque, en alguna forma, son seres humanos inferiores a las personas que trabajan en una compañía farmacéutica o en una empresa siderúrgica.”

Fuente: Basado en R. Rosenbtatt, *New York Times Magazine* **(20 de marzo de 1994), págs. 34.41.**

Teoría de la disonancia cognoscitiva

¿Podemos suponer, además de este principio de consistencia, que el comportamiento de un individuo puede siempre predecirse si conocemos su actitud en una materia dada? Si el señor García visualiza el nivel de pago de la compañía como demasiado bajo, ¿cambiará su comportamiento un incremento sustancial en su sueldo, es decir, lo hará trabajar más duro? La respuesta a esta cuestión lamentablemente es más compleja que un simple ‘su o no

disonancia cognoscitiva
Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes, o entre comportamiento y actitudes.

A fines de la década de los 50, Leon Festinger propuso la teoría de la **disonancia cognoscitiva**.[28] Esta teoría trataba de explicar el vínculo entre las actitudes y el comportamiento. La disonancia significa una inconsistencia. La disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo puede percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su comportamiento y sus actitudes. Festinger argumentaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda, y que los individuos tratarán de reducir la disonancia y, en consecuencia, la incomodidad. Por tanto, los individuos buscarán un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia.

Por supuesto que ningún individuo puede evitar por completo la disonancia. Uno sabe que es malo mentir en las declaraciones de impuestos, pero hace un poco de trampa con los números cada año, con la esperanza de que no haya auditoría. O les dice a sus hijos que se laven los dientes después de cada comida, pero *usted* no lo hace. ¿Cómo resuelve la gente estas situaciones? Festinger propone que el deseo de reducir la disonancia estaría determinado por la *importancia* de los elementos que la crean, el grado de *influencia* que el individuo cree que tiene sobre los elementos y las *recompensas* que pueden estar involucradas en la disonancia.

Estos pilotos de Canadian Regional Airlines, que están en huelga, alegan que aman su trabajo. ¿Cómo, entonces, hacen huelgo contra la empresa y efectúan piquetes en demanda de mayores salarios? Los presiones de grupo de sus compañeros y de los representantes sindicales contribuyen a la reducción de la disonancia, permitiendo que los pilotos tengan una actitud positiva hacia su trabajo y, de todas maneras, efectuar piquetes de huelga.

Si los elementos que crean la disonancia son poco importantes, la presión para corregir el desequilibrio será baja. Sin embargo, digamos que una administradora corporativa —la señora Sánchez— cree fuertemente que ninguna compañía debe contaminar el aire o el agua. Desafortunadamente, la señora Sánchez, por los requerimientos de su puesto, está en la posición de tener que tomar decisiones que comprometerían la utilidad de su compañía, en contra de sus actitudes sobre la contaminación. Ella sabe que arrojar las aguas residuales de la compañía en el río local (lo que suponemos aquí que es legal para hacer más claro el argumento) es por el mejor interés económico de la empresa. ¿Qué hará ella? Es evidente que la señora Sánchez experimenta un alto grado de disonancia cognoscitiva. A causa de la importancia de los elementos de este ejemplo, no podemos esperar que la señora Sánchez pase por alto la inconsistencia. Podrá seguir varias rutas para enfrentar su dilema. Puede cambiar su comportamiento (dejar de contaminar el río), o bien reducir la disonancia concluyendo que, después de todo, el comportamiento disonante no es tan importante (“Tengo que ganarme la vida, y, en mi papel como tomadora de decisiones de la corporación, con frecuencia tengo que poner el bien de mi compañía por encima del ambiente o de la sociedad”). Una tercera alternativa seria que la señora Sánchez cambiara su actitud (“No hay nada malo en contaminar el río”). Otra opción más seria buscar elementos más consonantes para balancear los disonantes (“Los beneficios que la sociedad recibe de la producción de nuestros productos supera el costo que le representa la contaminación resultante del agua”).

El grado de influencia que los individuos creen que tienen sobre los elementos tiene un impacto sobre la forma en que reaccionan a la disonancia. Si perciben que la disonancia es un resultado incontrolable —algo sobre lo cual no tienen opciones— es menos probable que sean receptivos al cambio de actitudes. Si, por ejemplo, se requiere seguir el comportamiento que produce la disonancia como resultado de instrucciones del jefe, la presión para reducir la disonancia será menor que si el comportamiento tuviera lugar de manera voluntaria. Aunque exista la disonancia, puede ser racionalizada y justificada.

Las recompensas también influyen en el grado en que los individuos están motivados para reducir la disonancia. Las altas recompensas que acompañan a la alta disonancia tienden a reducir la tensión inherente a ésta. Las recompensas actúan para reducir la disonancia mediante el incremento del lado de la consistencia en el balance del individuo.

Estos factores de moderación sugieren que el hecho de que los individuos experimenten disonancia no significa necesariamente que se moverán de manera directa hacia la consistencia, es decir, hacia la reducción de esta disonancia. Si los asuntos que subyacen en la disonancia son de importancia mínima, si un individuo percibe que la disonancia se le impone desde afuera y es sustancialmente incontrolable para él, o si las recompensas son lo suficientemente importantes como para equilibrar la disonancia, el individuo no estará bajo gran tensión para reducirla.

¿Cuáles son las implicaciones organizacionales de la teoría de la disonancia cognoscitiva? Puede ayudar a predecir la propensión a involucrarse en el cambio de actitudes y de comportamiento. Por ejemplo, si los requerimientos de un puesto piden a los individuos que hagan o digan cosas que contradicen su actitud personal, ellos tenderán a modificar dicha actitud con el fin de hacerla compatible con la cognición de lo que han hecho o dicho. Además, cuanto mayor es la disonancia —después de que ha sido moderada por los factores de importancia, opción y recompensa—, mayor es la presión para reducirla.

Medición de la relación A-C

Hemos sostenido a lo largo de este capítulo que las actitudes afectan el comportamiento. Las primeras investigaciones sobre las actitudes suponían que éstas tenían una relación causal con el comportamiento; es decir, que las actitudes de la gente determinan lo que hace. El sentido común también sugiere una relación. ¿No es lógico que la gente vea programas de televisión que dice que le gustan, o que los empleados traten de evitar trabajos que les disgustan?

Sin embargo, a fines de la década de 1960 esta supuesta relación entre las actitudes y el comportamiento (A-C) fue puesta en duda por una revisión de la investigación.[29] A partir de una evaluación de diversos estudios de la relación A-C, el investigador concluyó que las actitudes no estaban relacionadas con el comportamiento o, cuando más, sólo estaban relacionadas de manera superficial.[3~~] Las investigaciones más recientes han demostrado que se puede mejorar la relación A-C si se consideran las variables de contingencia moderadoras.

VARIABLES MODERADORAS Algo que mejora las probabilidades de encontrar relaciones significativas A-C es el uso de actitudes y comportamientos específicos.[31] Una cosa es hablar de la actitud de una persona hacia "la preservación del ambiente", y otra hablar de su actitud hacia el reciclaje. Cuanto más específica sea la actitud que estamos midiendo y más específicos seamos para identificar un comportamiento relacionado, mayor será la probabilidad de que podamos mostrar una relación entre A y C. Si usted le pregunta hoy en día a la gente si tiene interés en preservar el ambiente, la mayoría probablemente le dirá "sí". No obstante, eso no significa que separen su basura reciclable. La correlación entre una pregunta sobre el interés por proteger el ambiente y el reciclaje puede ser sólo de +20 o algo así. Pero a medida que usted especifica la pregunta —preguntando, por ejemplo, sobre el grado de obligación personal que uno siente de separar las piezas reciclables— es probable que la relación A-C alcance +.50 o más.

Otro moderador son las restricciones sociales sobre el comportamiento. Pueden presentarse discrepancias entre las actitudes y el comportamiento debido a que las presiones sociales en el individuo, para que se comporte de cierta manera, pueden tener un poder excepcional.[32] Por ejemplo, las presiones de grupo pueden explicar por qué un empleado que tiene fuertes actitudes antisindicalistas asiste a las reuniones para organizar un sindicato.

Otra variable moderadora es la experiencia con la actitud en cuestión.[33] Es probable que la relación A-C sea mucho más fuerte si la actitud que se está evaluando se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia. Por ejemplo, la mayoría de nosotros responderá a un cuestionario sobre casi cualquier tema. Pero ¿es mi actitud hacia los peces que mueren de hambre en el Amazonas una indicación de que vaya a hacer donaciones a un fondo para salvarlos? ¡Probablemente no! Obtener opiniones de estudiantes universitarios que no tienen experiencia de trabajo sobre los factores del puesto que son importantes para determinar si van a seguir en un puesto, es el ejemplo de una

respuesta de actitudes que no es probable que pueda predecir gran cosa en función del comportamiento de rotación real.

TEORÍA DE LA AUTOPERCEPCIÓN Aunque gran parte de los estudios A-C arrojan resultados positivos[34] —es decir, que las actitudes si influyen en el comportamiento—, la relación tiende a ser débil antes de que se hagan ajustes por las variables moderadoras. Pero requerir especificidad, una ausencia de restricciones sociales y experiencia, con el fin de obtener una correlación significativa, impone serias limitaciones a la formulación de generalizaciones sobre la relación A-C. Esto ha impulsado a algunos investigadores a emprender una búsqueda en otra dirección: observar si el comportamiento influye en las actitudes. Este punto de vista, llamado **teoría de la autopercepción**, ha generado algunas conclusiones alentadoras. Revisémosla brevemente.[35]

teoría de la autopercepción
Los actitudes se utilizan después del hecho, para comprender a una acción que ya ha ocurrido.

Cuando se les pregunta acerca de su actitud hacia un objeto, los individuos recuerdan su comportamiento con respecto a ese objeto, y después infieren su actitud a partir de su comportamiento pasado. De manera que si a una empleada se le pregunta sobre sus sentimientos respecto de ser oficinista de nómina en Exxon, es probable que piense: "He tenido este mismo puesto en Exxon como oficinista de nómina durante 10 años, ¡de modo que debe gustarme!" En consecuencia, la teoría de la autopercepción argumenta que las actitudes se utilizan, *después del hecho*, para darle sentido a una acción que ya ha ocurrido, más que como mecanismos que preceden y orientan la acción.

La teoría de la autopercepción ha sido bien respaldada.[36] Aunque la relación tradicional actitud-comportamiento generalmente es positiva, también es débil. En contraste, la relación comportamiento-actitud es bastante fuerte. ¿A qué conclusión podemos llegar? Parece que somos muy buenos para encontrar las razones de lo que hacemos, pero no somos tan buenos para hacer aquello para lo que encontramos razones.[37]

Una aplicación: las encuestas de actitud

La revisión precedente no debe desalentarnos de emplear las actitudes para predecir el comportamiento. En un contexto organizacional, la mayor parte de las actitudes que le interesaría investigar a la administración serían aquellas con las cuales los empleados tienen alguna experiencia. Si las actitudes en cuestión se plantean de manera específica, la administración debe obtener información valiosa para orientar sus decisiones en relación con estos empleados. Pero, ¿cómo obtiene información la administración sobre las actitudes de los empleados? El método más popular es el uso de las encuestas de actitud.[38]

encuestas de actitud
Obtención de respuestas de los empleados mediante cuestionarios que expresan la forma en que se sienten respecto de sus puestos, grupos de trabajo, efes y/o la organización.

La tabla 5-4 ilustra una encuesta de actitud. Por lo general, estas encuestas presentan al empleado un conjunto de afirmaciones o preguntas. Desde un punto de vista ideal, este conjunto está diseñado para obtener información específica que interese a la administración. La puntuación de la actitud se obtiene sumando las respuestas a las preguntas individuales del cuestionario. Esta puntuación puede promediarse para grupos de trabajo, departamentos, divisiones o la organización como un todo.

Tabla 5-4 Ejemplo de una escuesta de actitud

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores:

5 = Totalmente de acuerdo
4 = De acuerdo
3 = Indeciso
2 = En desacuerdo
1 = Totalmente en desacuerdo

	Declaración	Calificación
1.	Esta compañía es un buen lugar para trabajar.	—
2.	Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo.	—
3.	Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras.	—
4.	Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados.	—
5.	Comprendo las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía.	—
ó.	Mi puesta hace el mejor uso de mis habilidades.	—
7.	Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada.	—
8.	Tengo confianza en mi jefe.	—
9.	Me sienta con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.	—
10.	Sé lo que mi jefe espera de mí.	—

Frecuentemente los resultados de las encuestas de actitud sorprenden a la administración. Por ejemplo, Michael Gilliland posee y opera una cadena de 12 mercados de alimentos.[39] Él y su equipo de administración desarrollaron un cuestionario de 10 preguntas sobre la satisfacción en el puesto, mismo que aplican a todos los empleados dos veces al año. Hace poco Gilliland quedó sorprendido de encontrar que las mayores quejas provenían de los empleados de la tienda que tenían las mejores condiciones de trabajo y las máximas prestaciones. Un cuidadoso análisis de los resultados descubrió que, aunque el administrador de esta tienda era bien apreciado, los empleados se sentían frustrados porque estaba rezagado en sus revisiones de desempeño y no había despedido a un empleado de quien se sabía que era especialmente improductivo. Como uno de los socios de Gilliland lo expresó, “habíamos supuesto que sería la tienda en la que todos estarían contentos, pero no fue así.”

Una encuesta de actitud en toda la corporación de BP Exploration reveló que los empleados estaban descontentos con la forma en que los dirigían sus superiores directos.[40] En respuesta, la administración introdujo un sistema formal de evaluación ascendente que permite que los 12 000 empleados de la compañía evalúen el desempeño administrativo de sus jefes. Ahora los administradores ponen mucho más atención a las necesidades de sus empleados porque las opiniones de éstos juegan una parte importante en la determinación de su futuro en la organización.

De los conceptos a las habilidades

Cambio de actitudes

¿Puede usted cambiar las actitudes desfavorables de los empleados? ¡A veces! Depende de quién sea usted, de la fuerza de la actitud del empleado, de la magnitud del cambio y de la técnica que elija para intentarlo.[41]

Es más probable que los empleados respondan a los esfuerzos para lograr un cambio si éstos los hace **una** persona que les agrade, y que sea creíble y convincente. Si usted le agrada a la gente, es más factible que se identifiquen con usted y adopten su mensaje. La credibilidad implica confianza, habilidad y objetividad. De manera que es más probable que usted logre cambiar la actitud de un empleado si ese empleado considera que usted es creíble, que sabe de lo que habla y que es imparcial en su presentación. Por último, se puede lograr con éxito un cambio de actitud si se presentan los argumentos en forma clara y persuasiva.

Es más fácil cambiar la actitud de un empleado si éste no está comprometido fuertemente con dicha actitud. A la inversa, cuanto más fuerte sea la creencia respecto de la actitud, más difícil será cambiarla. Además, las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar, porque exigen reconocer que uno se ha equivocado.

Es más fácil cambiar las actitudes cuando el cambio no es muy significativo. Pero conseguir que un empleado acepte una nueva actitud que varía mucho de su posición actual, exige más esfuerzo. También puede amenazar otras actitudes profundas y crear una mayor disonancia.

No todas las técnicas para el cambio de actitud son igualmente eficaces en todas las situaciones. Las técnicas de persuasión oral son más eficaces cuando uno usa un tono positivo y lleno de tacto, presenta una fuerte evidencia que apoye su posición, modela su argumento para ajustarse al oyente, utiliza la lógica, y apoya su evidencia apelando a los temores, frustraciones y otras emociones del empleado. Pero es más probable que la gente haga suyo el cambio cuando lo puede experimentar. Las sesiones de capacitación, donde los empleados comparten y personalizan sus experiencias y practican un nuevo comportamiento, pueden ser poderosos estimulantes para el cambio. De acuerdo con la teoría de la autopercepción, los cambios en el comportamiento pueden llevar a cambios en las actitudes.

El uso periódico de las encuestas de actitud proporciona a los administradores una valiosa retroalimentación sobre la forma en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo. Conforme con nuestro examen de las percepciones del capitulo 4, las políticas y prácticas que la administración considera objetivas y justas pueden ser vistas como inequitativas por los empleados en general o por ciertos grupos de empleados. El hecho de que estas percepciones distorsionadas lleven a actitudes negativas sobre el trabajo y la organización debe ser importante para la administración. Esto es así porque el comportamiento de los empleados se basa en sus percepciones, no en la realidad. Recuérdese que la empleada que renuncia porque cree que se le paga mal —cuando la administración tiene datos objetivos que respaldan el hecho de que su salario es altamente competitivo— se ha ido de una manera tan real como si efectivamente hubiera estado mal pagada. El uso de encuestas periódicas de actitud puede alertar a la administración sobre el surgimiento de posibles problemas y las intenciones de los empleados, lo suficientemente temprano como para que puedan emprenderse acciones que eviten repercusiones posteriores.[42]

Las actitudes y la diversidad de la fuerza de trabajo

Los administradores dedican un interés cada vez mayor al cambio de actitudes de los empleados con el fin de reflejar un cambio en las perspectivas sobre temas raciales, de sexo y otros pertenecientes a la diversidad. Un comentario a un compañero de trabajo del sexo opuesto que hace 15 años podría haberse tomado como un halago, hoy puede convertirse en un episodio que limite la carrera de uno.[43] En consecuencia, las organizaciones están invirtiendo en capacitación para ayudar a remodelar las actitudes de los empleados.

Una encuesta realizada en 1993 en organizaciones estadounidenses con 100 o más empleados encontró que 47% de ellas patrocinaba alguna clase de capacitación en la diversidad.[44] Algunos ejemplos: oficiales de la policía de Escondido, California, reciben 36 horas de capacitación en la diversidad cada año. Pacific Gas & Electric Co. requiere de un mínimo de cuatro horas de capacitación para sus 12 000 empleados. La Administración Federal de Aviación patrocina un seminario de ocho horas sobre la diversidad para sus empleados de la región Pacifico-Occidental.

¿Cómo son estos programas sobre la diversidad y cómo enfocan el cambio de actitudes?[45] Casi todos incluyen una fase de autoevaluación. Se presiona a la gente a examinarse a si misma y a enfrentar los estereotipos étnicos y culturales que pudieran tener. A continuación, los participantes suelen tomar parte en discusiones de grupo o paneles con representantes de diversos grupos. Así, por ejemplo, un hombre hmong podría describir su vida familiar en el sureste asiático y explicar por qué se reubicaron en California; o cómo una lesbiana descubrió su identidad sexual, así como la reacción de sus amigos y familiares cuando lo hizo público.

Meridian Bancorp, Inc. proporciona capacitación en la diversidad para sensibilizar a sus empleados ante las necesidades de sus compañeros de trabajo y clientes del banco discapacitados. En un ejercicio de capacitación, los empleados que no están discapacitados (como el empleado que se muestra en la fotografía) se sientan en una silla de ruedas y tratan de manejarla en una ruta con obstáculos. En otros ejercicios, los empleados tratan de leer a través de anteojos manchados con vaselina y escuchar cintas con los oídos tapados. Estos ejercicios permiten que los empleados experimenten lo que sería tener una discapacidad, y ayudan a disipar mitos y estereotipos comunes asociados con las discapacidades.

Actividades adicionales diseñadas para cambiar las actitudes incluyen ayudar a la gente a que haga trabajo voluntario en centros de servicio social o comunitario, con el fin de verse cara a cara con individuos y grupos de diferentes antecedentes, y el empleo de ejercicios que permiten que los participantes sepan lo que se siente ser diferente. Por ejemplo, cuando los participantes ven la película *Eye of the Beholder*, en la que la gente es separada y estereotipada de acuerdo con su color de ojos, los participantes ven lo que es ser juzgado por algo sobre lo que no tienen control.

θ *Satisfacción en el puesto*

Ya hemos analizado brevemente la satisfacción en el puesto (antes en este capitulo y en el capitulo uno). Aquí queremos analizar más cuidadosamente este concepto. ¿Cómo medimos la satisfacción en el puesto? ¿Están la mayoría de los trabajadores de hoy satisfechos con su trabajo? ¿Qué determina la satisfacción en el puesto? ¿Cuáles son sus efectos sobre los porcentajes de productividad, ausentismo y rotación del empleado? Responderemos a cada una de estas preguntas en esta sección.

Medición de la satisfacción en el puesto

Anteriormente definimos la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Es evidente que esta definición es muy amplia.[46] Sin embargo, esto es inherente al concepto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.[47] Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto. Entonces, ¿cómo medimos el concepto?

Los dos enfoques más ampliamente utilizados son una *clasificación global única* y un *marcador de suma* integrado por diversas facetas del puesto. El método de clasificación global única no consiste más que en pedir a los individuos que respondan a una pregunta como: "Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?" Los entrevistados responden dibujando un círculo en torno a un número, entre uno y cinco, que corresponde a respuestas que van desde "Muy satisfecho" hasta "Muy insatisfecho". El otro enfoque —una suma de facetas del puesto— es más complejo. Identifica elementos clave en un puesto y pregunta los sentimientos del empleado sobre cada uno. Factores típicos que se incluyen son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros de trabajo.[48] Estos factores están clasificados en una escala estandarizada y se suman para integrar una puntuación de la satisfacción global en el puesto.

¿Es uno de estos enfoques superior al otro? De manera intuitiva, parecería que la suma de respuestas a un número de factores del puesto podría permitir una evaluación más precisa de la satisfacción en el puesto. Sin embargo, la investigación no respalda esta conclusión intuitiva.[49] Éste es uno de esos raros casos en que la simplicidad triunfa sobre la complejidad. Las comparaciones de las clasificaciones globales de una pregunta con el más largo método de suma de factores del puesto indican que el primer método tiene más validez. La mejor explicación para este resultado es que el concepto de satisfacción en el puesto es, en si mismo, tan amplio, que la pregunta sola en realidad resulta una medida más inclusiva.

El estatus actual de la satisfacción en el puesto en el sitio de trabajo

¿Están satisfechos los trabajadores estadounidenses con sus puestos? La respuesta a esta pregunta, con base en numerosos estudios, parece ser "si". Aún más, los números son sorprendentemente constantes en el curso del tiempo. Echemos un vistazo más de cerca a lo que sabemos.

Independientemente de qué estudios se escoja examinar, cuando se pregunta a los empleados si están satisfechos con su trabajo, los resultados tienden a ser muy similares: entre 70% y 80% de los trabajadores estadounidenses informan que silo están.[50] Los trabajadores de mayor edad reportan la mayor satisfacción (92% para los de 65 años y más), pero incluso la gente joven —menos de 25 años— reporta altos niveles de satisfacción (73%).[51]

Aunque había cierta preocupación a fines de la década de 1970 de que la satisfacción estaba declinando en casi todos los grupos ocupacionales,[52] recientes reinterpretaciones de estos datos y estudios longitudinales adicionales indican que los niveles de satisfacción en el puesto se han mantenido constantes durante decenios —tanto a través de recesiones económicas como en épocas de prosperidad—.[53]

Estos resultados no significan que la gente esté satisfecha con *todos* los aspectos de su trabajo. Como lo ilustra la tabla 5-5, menos de la mitad de los empleados informan que están satisfechos con las oportunidades de avance, reconocimiento y sueldos.

¿Cómo se explican estos resultados generalmente positivos? Tomados al pie de la letra, podemos decir que sin importar lo que la gente desea de su trabajo, parece que lo está consiguiendo y que lo ha estado consiguiendo durante algún tiempo, por lo menos si creemos lo que la gente dice en las encuestas de satisfacción en el puesto. Pero si profundizamos un poco más, podríamos cuestionar esta interpretación literal. Por ejemplo, basados en nuestro conocimiento de la teoría de la disonancia cognoscitiva, podríamos esperar que los empleados resolvieran las inconsistencias entre la insatisfacción con su trabajo y su permanencia en él, al no reportar la insatisfacción. De manera similar, cuando se pregunta a los empleados si escogerían de nuevo el mismo trabajo, o si quisieran que sus hijos siguieran sus pasos, generalmente menos de la mitad responden de manera afirmativa.[54] Así que puede ser que los empleados no estén tan satisfechos con su trabajo como lo sugerirían los números.

Tabla 5-5 Respuestas sobre las dimensiones de la satisfacción en el puesto

El siguiente cuadro representa el porcentaje de trabajadores que respondieron que estaban satisfechos cuando se les preguntó: "¿Qué tan satisfecho está usted con estos aspectos de su trabajo?"

	PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE INDICARON QUE ESTABAN SATISFECHOS			
Dimensión	**1984**	**1988**	**1990**	**1992**
Tipo de trabajo	78	80	77	79
Compañeros de trabajo	76	77	77	76
Prestaciones	81	77	74	71
Ser tratada con respeto y justicia	64	62	60	58
Seguridad en el trabajo	63	64	59	58
Oportunidades para contribuir con ideas	54	55	56	54
Sueldo	57	50	47	46
Reconocimiento de su desempeño	44	48	45	39
Oportunidades de ascenso	33	36	34	27

Fuente: International Survey Research Corp., Employee Satisfaction Surveys, Chicago, 1984, 1988, 1990, 1992. Camo fue reportado en INC. (noviembre de 1992), pág.102.

Otra explicación para la alta estabilidad de las conclusiones de la satisfacción en el puesto en el curso del tiempo puede ser atribuida a la genética.[55] El análisis de los datos de la satisfacción para una muestra seleccionada de individuos durante un periodo de 50 años encontró que los resultados individuales eran consistente-mente estables en el tiempo, aun cuando la gente cambiara de empleo y de empleador. Muy bien puede ser que muchas de estas variables relacionadas con el trabajo que creemos que causan satisfacción en el puesto no sean tan importantes. Más bien, la disposición de la mayoría de los individuos hacia la vida —positiva o negativa— se establece durante la adolescencia, se mantiene en el tiempo, se transfiere a su disposición hacia el trabajo y, por lo menos entre los estadounidenses, es generalmente optimista.

¿Qué determina la satisfacción en el puesto?

Ahora pasamos a la pregunta: ¿qué variables relacionadas con el trabajo determinan la satisfacción en el puesto? Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen [56]

UN TRABAJO DESAFIANTE DESDE EL PUNTO DE VISTA MENTAL Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde un punto de vista mental. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción.[57]

RECOMPENSAS EQUITATIVAS Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.[58]

CONDICIONES DE TRABAJO QUE CONSTITUYEN UN RESPALDO Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo —por ejemplo, que haya demasiado calor o muy poca luz—. Además, la mayoría de los -empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.

Ronna Adams dice que se sintió como "reina por un *día" cuando llegó a su vigésimo aniversario con* ***Walgreen's. Mientras estaba en una comida de homenaje, sus compañeros de trabajo prepararon una gigantesca fiesta sorpresa para Ronna, empleada de contabilidad. La investigación indica que los compañeros que apoyan conducen a una mayor satisfacción en el puesto. En una industria que tiene una alta rotación, el apoyo de los compañeros contribuye a mantener bajas las renuncias en Walgreen's. La tercera parte de sus empleados tienen cinco o más años al servicio de la compañía, y 7% tiene más de 15 años.***

COLEGAS QUE APOYEN La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

NO OLVIDE EL AJUSTE PERSONALIDAD-PUESTO En el capítulo 3 presentamos la teoría de ajuste personalidad-puesto, de Holland. Como usted recuerda, una de las conclusiones de Holland era que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. En esencia, su lógica era que la gente con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto; por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos, y, a causa de este éxito, que tenga una mayor probabilidad de obtener una alta satisfacción en su trabajo. Casi todos los estudios que han replicado las conclusiones de Holland han obtenido conclusiones similares en forma generalizada.[59] Por tanto, es importante agregar esto a nuestra lista de factores que determinan la satisfacción en el puesto.

Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado

El interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontramos un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado. Revisemos el estado actual de nuestro conocimiento.

SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD Se realizaron diversas revisiones en las décadas de 1950 y 1960 que abarcaban docenas de estudios en los que se trataba de establecer la relación entre la satisfacción y la productividad.[60] Estas revisiones no pudieron encontrar una relación consistente. En la década de 1990, aunque los estudios están lejos de haber perdido su ambigüedad, podemos obtener algunas conclusiones de la evidencia.

En esencia, los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-desempeño pueden resumirse en la afirmación de que "un trabajador feliz es un trabajador productivo". Mucho del paternalismo mostrado por los administradores en los años treinta, cuarenta, cincuenta —formación de equipos de boliche de la compañía y uniones de crédito, días de campo de toda la compañía, servicio de consejería para los empleados, capacitación de los supervisores para hacerlos sensibles a las preocupaciones de los subordinados— se hacía para tener contentos a los trabajadores. Pero la creencia en la tesis del trabajador feliz se basaba más en los buenos deseos que en la evidencia real. Una revisión cuidadosa de la investigación indica que si hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas —alrededor de **+0.14.__**[61] Sin embargo, la introducción de variables moderadoras ha mejorado la relación.[62] Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, por ejemplo, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Cuando el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, cuando el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel. Así que podríamos esperar que la relación fuera más apropiada para los individuos en posiciones profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigación que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa.[63] Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

La más reciente investigación proporciona un renovado apoyo para la relación original satisfacción-desempeño.[64] Cuando se reúnen los datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel mundial, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Si esta conclusión puede ser reproducida en estudios adicionales, bien pudiera ser que la razón por la que no hemos obtenido un fuerte respaldo para la *tesis de que la satisfacción causa la productividad,* es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO Encontramos una relación consistentemente negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada —generalmente menos de 0.40~.65 Aunque tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, otros factores tienen un impacto sobre la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, recuerde nuestra discusión del pago por enfermedad en comparación con el pago por salud en el capitulo 3. Las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas por enfermedad estimulan a sus empleados —incluso a aquellos que están muy satisfechos— a tomarse días libres. En el supuesto de que usted tenga un número razonable de intereses diversos, puede encontrar que su trabajo es satisfactorio y, sin embargo, faltar al trabajo para disfrutar un fin de semana de tres días, broncearse en un caluroso día de verano, o ver la Serie Mundial en televisión, si pudiera obtener esos días gratis sin que se le impongan sanciones. Al igual que con la productividad, los factores externos pueden actuar para reducir la correlación.

Una ilustración excelente de la forma en que la satisfacción conduce directamente a la asistencia, cuando hay un impacto mínimo de otros factores, es un estudio realizado en Sears Roebuck.[66] Los datos sobre la satisfacción estuvieron disponibles respecto de las dos oficinas principales de Sears, en Chicago y Nueva York. Además, es importante advertir que la política de Sears era no permitir que los empleados se ausentaran del trabajo por razones evitables, sin imponerles una sanción. Una tormenta de nieve fortuita un 2 de abril en Chicago creó la oportunidad para comparar la asistencia de los empleados de la oficina de Chicago con la asistencia en Nueva York, donde el clima era bastante agradable. El aspecto interesante de este estudio es que la tormenta de nieve dio a los empleados de Chicago una excusa natural para no ir al trabajo. La tormenta paralizó el transporte urbano y los individuos sabían que podían faltar al trabajo ese día sin incurrir en sanciones. Este experimento natural permitió la comparación de los registros de asistencia para los empleados satisfechos e insatisfechos en ambos sitios, uno donde se esperaba que estuvieran en el trabajo (con presiones normales para la asistencia) y el otro donde había la libertad de escoger sin incurrir en sanciones. Si la satisfacción conduce a la asistencia cuando no aparecen factores externos, los empleados más satisfechos deberían

haber ido a trabajar en Chicago en tanto que los empleados insatisfechos deberían quedarse en casa. El estudio encontró que en ese 2 de abril, los porcentajes de ausentismo en Nueva York eran altos tanto para los grupos de trabajadores satisfechos como para los insatisfechos. Pero en Chicago, los trabajadores con alta satisfacción tuvieron una asistencia mucho más alta que aquellos que tenían niveles de satisfacción más bajos. Estas conclusiones son exactamente las que se hubieran esperado si la satisfacción estuviera negativamente correlacionada con el ausentismo.

SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN La satisfacción también se relaciona negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos en el caso del ausentismo.[67] No obstante, nuevamente otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.[68]

Una mayor satisfacción en el puesto ha ayudado a Kay Hirai, propietaria de los salones de belleza Studio 904, a reducir la rotación de personal. Dado que se les pagan comisiones y propinas, los peinadores son muy individualistas y tienden a proteger a sus clientes. Hirai hace que sus peinadores trabajen como equipos a los que les da el poder de decidir y actuar y les paga un sueldo — no propinas ni comisiones— más prestaciones como cobertura médica y dental, vacaciones pagadas, y pago durante períodos de enfermedad. Cada lunes, Hirai cierra los salones para capacitar a los peinadores en nuevos estilos y técnicas, en formas de trabajar en equipo y en cómo proporcionar un servicio excepcionalmente bueno. Publica los resultados financieros diarios, semanales y mensuales, y distribuye 25% de sus utilidades a los empleados, en forma de bonificaciones, cada dos semanas. Los peinadores están felices porque no tienen que competir con compañeros de trabajo, la base de 4 500 clientes de los salones de belleza está creciendo a razón de 170 al mes; Hirai dice que los peinadores no pasan por Studio 904 "como si fuera una puerta giratoria".

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.[69] Para expresarlo más precisamente, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, etcétera. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre. Las organizaciones realizan pocos intentos para conservarlos. Incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hace tener más razones para quedarse.

De acuerdo con nuestro análisis previo respecto de la estabilidad del nivel de satisfacción en el puesto de un individuo en el curso del tiempo, no debería sorprendernos encontrar que la disposición general de una persona hacia la vida modera también la relación satisfacción-rotación.[70] En particular, algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que tales individuos se vayan cuando estén insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto, el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

Cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción

Un comentario final antes de que dejemos el tema de la satisfacción en el puesto: la insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas.[71] Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. La figura 5-1 ofrece cuatro respuestas que difieren entre si en dos dimensiones: constructividad / destructividad y actividad / pasividad. Éstas se definen como sigue :[72]

Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.

Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las criticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".

Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

salida
Falta de satislacción expresada mediante el comportamiento encaminado a retirarse de la organización.

voz
Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones

lealtad
Insatisfacción expresada por la espera pasiva para que las condiciones mejoren.

negligencia
Insatisfacción que se expresa dejando que empeoren las condiciones.

Los comportamientos de salida y negligencia engloban nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero este modelo amplia la respuesta del empleado para incluir la voz y la lealtad, comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o que revivan condiciones de trabajo satisfactorias. Nos ayuda a comprender situaciones, como las que algunas veces se presentan entre trabajadores sindicalizados, donde una baja satisfacción en el puesto está acompañada de una baja rotación.[7]~ Los miembros sindicalizados frecuentemente expresan su insatisfacción mediante el procedimiento de queja o mediante negociaciones formales de contrato. Estos mecanismos de voz permiten que los miembros del sindicato continúen en sus puestos, al mismo tiempo que se convencen a si mismos de que están actuando para mejorar la situación.

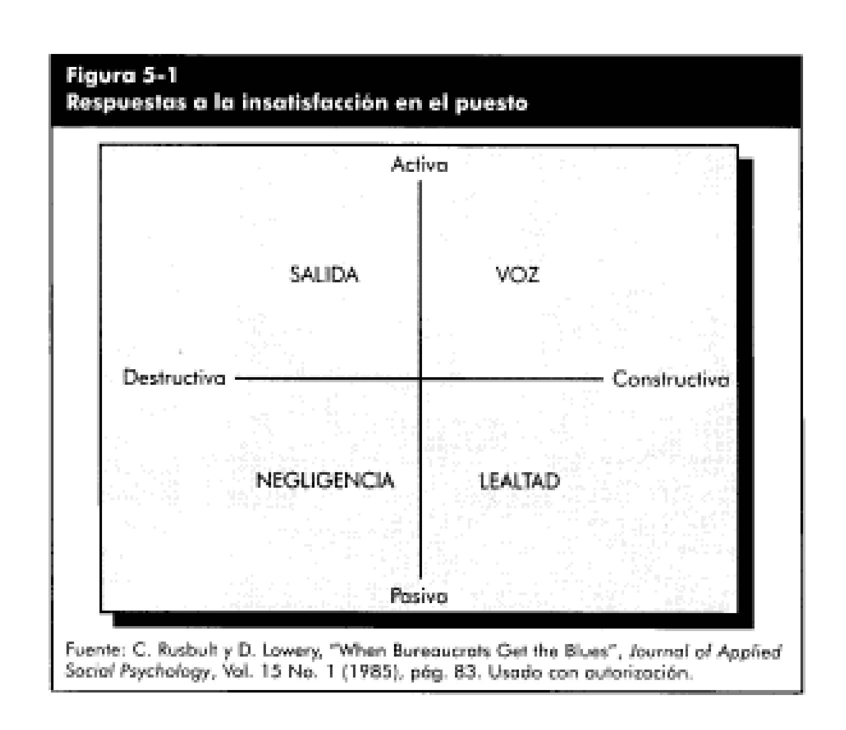


Figura 5-1
Respuestas a la insatisfacción en el puesto

Fuente: C. Rusbult y D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 No. 1 (1985), pág. 83. Usado con autorización.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

¿Por qué es importante conocer los valores de un individuo? Aunque no tienen un impacto directo sobre el comportamiento, los valores influyen fuertemente en las actitudes de una persona. Así que el conocimiento del sistema de valores de un individuo puede proporcionar elementos de juicio sobre sus actitudes.

Dado que son diferentes los valores de las personas, los administradores pueden utilizar la Encuesta de Valores de Rokeach para evaluar a los empleados potenciales y determinar si sus valores se alinean con los valores dominantes de la organización. Es probable que el desempeño y la satisfacción de un empleado sean mayores si sus valores se ajustan a los de la organización. Por ejemplo, la persona que le da tina alta importancia a la imaginación, la independencia y la libertad, probablemente se sienta incómoda en una organización que busca la conformidad de sus empleados. Es más probable que los administradores aprecien, evalúen positivamente y recompensen a los empleados que se ajustan, y es más probable que los empleados se sientan satisfechos si perciben que están bien ajustados. Esto constituye un argumento para que la administración trate de encontrar candidatos a los puestos durante la selección de nuevos empleados que no sólo tengan la habilidad, experiencia y motivación para desempeñarse bien, sino también un sistema de valores que sea compatible con el de la organización.

Los administradores deben interesarse en las actitudes de sus empleados porque éstas son una advertencia de problemas potenciales, y porque influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen menores porcentajes de rotación y ausentismo. Dado que los administradores quieren mantener bajos el ausentismo y las renuncias —especialmente entre sus empleados más productivos—, querrán hacer aquellas cosas que generen actitudes positivas en el puesto.

Los administradores también deben estar conscientes de que los empleados tratarán de reducir la disonancia cognoscitiva. Lo que es más importante, la disonancia se puede manejar. Si se requiere que los empleados se involucren en actividades que les parecen inconsistentes, o que chocan con sus actitudes, se reducirán las presiones para eliminar la disonancia resultante si los empleados perciben que ésta se impone desde afuera y está más allá de su control, o si las recompensas son lo suficientemente importantes como para anularla.

θ *Para repaso*

1. Contraste las tipologías de la ética de trabajo protestante, existencial, pragmática y de la generación X, con los valores identificados en la encuesta de valores de Rokeach.
2. Contraste los componentes cognoscitivos y afectivos de una actitud.
3. ¿Qué es la disonancia cognoscitiva y cómo se relaciona con las actitudes?
4. ¿Qué es la teoría de la autopercepción? ¿Cómo incrementa nuestra capacidad para predecir el comportamiento?
5. ¿Qué factores de contingencia pueden mejorar la relación estadística entre las actitudes y el comportamiento?
6. ¿Qué papel desempeñan la genética y la personalidad en la determinación de la satisfacción de un individuo en el puesto?
7. ¿Son trabajadores productivos los trabajadores felices?
8. ¿Cuál es la relación entre la satisfacción en el puesto y el ausentismo? ¿Con la rotación? ¿Cuál es la relación más fuerte?
9. ¿Cómo pueden los administradores hacer que los empleados acepten más fácilmente trabajar con colegas que son diferentes a ellos?
10. Compare la salida, la voz, la lealtad y la negligencia como respuestas del empleado a la insatisfacción con el trabajo

θ *Para discusión*

1. “Hace 35 años, los empleados jóvenes que contratábamos eran ambiciosos, meticulosos, dedicados y honestos. Los jóvenes trabajadores de hoy no tienen los mismos valores.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con este comentario de un administrador? Explique su respuesta.
2. ¿Cree usted que podría haber alguna relación positiva y significativa entre la posesión de ciertos valores personales y el éxito en el desarrollo de una carrera en organizaciones como Merrill Lynch, la AFL-CJO y el departamento de policía de la ciudad de Cleveland? Analícelo.

3. “Los administradores deben hacer todo lo que puedan para mejorar la satisfacción en el puesto de sus empleados.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explique su respuesta.
4. Analice las ventajas y desventajas de utilizar encuestas periódicas de actitud para el seguimiento de la satisfacción en el puesto del empleado.
5. La mayoría de la gente indica que está razonablemente satisfecha con su trabajo. ¿Por qué? ¿Cómo podría usted determinar si dicha satisfacción es real o aparente?

A favor

La importancia de una alta satisfacción en el puesto

Es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto. Los administradores deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto en sus organizaciones, por lo menos por tres razones: (1) hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien; (2) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y (3) la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto.

Revisamos la evidencia entre la satisfacción y los comportamientos de retiro en este capitulo. Dicha evidencia fue bastante clara. Los empleados satisfechos tienen más baja rotación y ausentismo. Sin embargo, si consideramos los dos comportamientos de retiro por separado, podemos tener más confianza en la influencia de la satisfacción sobre la rotación. Para ser más específicos, la satisfacción está relacionada en forma negativa fuerte y consistentemente con la decisión de un empleado de dejar la organización. Aunque la satisfacción y el ausentismo también están relacionados negativamente, las conclusiones respecto de la relación entre ambos debe tomarse con mayor cuidado.

Una dimensión de la satisfacción en el puesto que frecuentemente se pasa por alto es su relación con la salud del empleado. Diversos estudios han mostrado que los empleados que están insatisfechos con su trabajo tienen más tendencia a problemas de salud que van desde dolores de cabeza hasta enfermedades del corazón. Alguna investigación llega hasta indicar que la satisfacción en el puesto es un mejor predictor de la esperanza de vida que la condición física o el consumo de tabaco. Estos estudios sugieren que la insatisfacción no es sólo un fenómeno psicológico. La tensión que se deriva de la insatisfacción aparentemente incrementa la posibilidad de que se sufran ataques cardiacos y otros problemas semejantes. Para los administradores esto significa que incluso si la satisfacción no condujera a una menor rotación y ausentismo voluntario, la meta de una fuerza de trabajo satisfecha podría justificarse porque reduciría los costos médicos y la pérdida prematura de empleados valiosos por enfermedades o ataques cardiacos.

Un punto final en apoyo de la importancia de la satisfacción en el puesto es el efecto derivado que ésta tiene para la sociedad como un todo. Cuando los empleados están contentos con su trabajo, ello mejora su vida fuera del trabajo. En contraste, el empleado insatisfecho lleva esa actitud negativa a su casa. En países ricos como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Australia o Japón, ¿no tiene la administración la responsabilidad de proporcionar puestos en los cuales los empleados puedan obtener una amplia satisfacción? Algunos beneficios de la satisfacción en el puesto se deben a todos los ciudadanos de la sociedad. Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos. Esta gente tendrá una actitud más positiva hacia la vida en general e integrará una sociedad con gente psicológicamente más saludable.

La evidencia es impresionante. La satisfacción en el puesto es importante. Para la administración, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo o la salida de buenos empleados, así como por los menores costos médicos y de seguro de vida. Además, hay beneficios para la sociedad en general. La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social.

En contra

Se ha enfatizado demasiado la satisfacción en el puesto

Pocos temas se han inflado tanto fuera de toda proporción, como la importancia de la satisfacción en el puesto. Observemos de cerca la evidencia.

Ninguna relación consistente indica que la satisfacción conduce a la productividad. Y, después de todo, ¿no es la productividad el nombre del juego? Las organizaciones no son instituciones altruistas. La obligación de la administración es utilizar eficientemente los recursos que tiene a su disposición. No tiene obligación de crear una fuerza de trabajo satisfecha silos costos exceden los beneficios. Como un ejecutivo lo señala: "¡No me importa si mi personal es feliz o no! ¿Producen?"

Seria ingenuo suponer que la satisfacción por si sola tuviera un impacto fuerte sobre el comportamiento del empleado. Como ejemplo, consideremos el asunto de la rotación. Es cierto que diversos factores tienen un impacto igual o mayor sobre si el empleado decide permanecer en una organización o tomar otro trabajo en alguna otra parte —tiempo en el puesto, situación financiera y disponibilidad de otros empleos, por mencionar los más obvios—. Si tengo 55 años, he estado en una empresa durante 25 años y no tengo otra fuente de ingresos además de mi trabajo, ¿tiene mucho impacto mi infelicidad sobre mi decisión de quedarme en la organización? ¡No!

¿Ha notado usted alguna vez quiénes son los más preocupados por el mejoramiento de la satisfacción en el puesto de los empleados? Por lo general, ¡profesores e investigadores universitarios! Ellos han seleccionado carreras que les proporcionan una libertad y oportunidad considerables para su desarrollo personal. Le asignan un valor muy alto a la satisfacción en el puesto. El problema es que ellos imponen sus valores sobre otros. Dado que la satisfacción en el puesto es importante para ellos, suponen que es importante para todos. Para mucha gente, un trabajo es simplemente el medio para conseguir el dinero que necesitan para hacer las cosas que desean durante su tiempo libre. Si suponemos que usted trabaja 40 horas a la semana y duerme 8 horas diarias, todavía tiene 70 horas o más a la semana para realizarse y obtener satisfacciones en actividades fuera del trabajo. De manera que la importancia de la satisfacción en el puesto puede considerarse excesiva cuando se reconoce que hay otras fuentes —fuera del trabajo— en las que los empleados insatisfechos pueden encontrar satisfacción.

Un comentario final en contra del énfasis excesivo a la satisfacción en el puesto: considere el asunto en un marco de contingencia. Incluso si la satisfacción tuviera una relación significativa con el desempeño, no es probable que la relación se mantuviera consistentemente en todos los segmentos de la fuerza de trabajo. De hecho, la evidencia demuestra que la gente difiere en términos de la importancia que el trabajo desempeña en su vida. Para algunos, el trabajo es el interés central de su vida. Pero para la mayoría de la gente, sus intereses primarios están fuera de él. La gente no orientada al trabajo tiende a no estar involucrada emocionalmente con él. Esta relativa indiferencia les permite aceptar condiciones frustrantes en el puesto con mayor facilidad. Es importante señalar que la mayoría de la fuerza de trabajo probablemente falle en esta categoría no orientada al trabajo. De manera que la satisfacción en el puesto puede ser importante para los abogados, cirujanos y otros profesionales, pero puede ser irrelevante para el trabajador promedio porque éste es generalmente apático acerca de los elementos frustrantes del trabajo.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Qué es lo que tiene valor para usted?

Abajo se enumeran 16 situaciones. Califique qué tan importante es cada una de ellas para usted en una escala de O (no importante) a 100 (muy importante). Escriba el número en la línea que está a la izquierda de cada afirmación.

No importante				Algo importante				Muy importante		
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

____ 1. Un puesto agradable, satisfactorio.
____ 2. Un puesto con alto sueldo.
____ 3. Un buen matrimonio.
____ 4. Reunirse con gente nueva; los actos sociales.
____ 5. Participación en actividades de la comunidad.
____ 6. Mi religión.
____ *7.* Ejercicio, práctica de deportes.
____ 8. Desarrollo profesional.
____ 9. Una carrera con oportunidades desafiantes.
____ 10. Buenos autos, ropa, casa, etcétera.
____ 11. Pasar tiempo con la familia.
____ 12. Tener varios amigos cercanos.
____ 13. Realizar trabajo voluntario para organizaciones no lucrativas, como la sociedad contra el cáncer.
____ 14. Meditación, tiempo de calma para pensar, orar, etcétera.
____ 15. Una dieta saludable, balanceada.
____ 16. Lectura educacional, televisión, programas de automejoramiento, etcétera.

Vea en la página A-27 las instrucciones y las claves para calificar.

Fuente: R.N. Lussier, *Human,, Relations in Organizations: A Skill Building Approach,* 2° edición (Homewood, II: Richard D. Irwing, 1993). Gen autorización

Ejercicio para trabajo en grupo
Evaluación de actitudes en el trabajo

Objetivo
Comparar actitudes de la fuerza de trabajo.

Tiempo
Aproximadamente 30 minutos.

Procedimiento
Responda las siguientes cinco preguntas:

1. *En general,* los trabajadores estadounidenses (seleccione una respuesta):
   ___ a. están muy motivados y trabajan duro
   ___ b. tratan de realizar un esfuerzo diario justo
   ___ c. desarrollarán el esfuerzo si usted hace que valga la pena
   ___ d. tratan dé pasarla con un bajo nivel de esfuerzo
   ___ e. son flojos y/o están mal motivados

2. La gente con la que he trabajado (seleccione una respuesta):
   ___ a. está muy motivada y trabaja duro
   ___ b. trata de realizar un esfuerzo diario justo
   ___ c. desarrollará el esfuerzo si usted hace que valga la pena
   ___ d. trata de pasarla con un bajo nivel de esfuerzo
   ___ e. es floja y/o está mal motivada

3. En comparación con los trabajadores extranjeros, los trabajadores estadounidense son (seleccione una respuesta):
   ___ a. más productivos
   ___ b. igualmente productivos
   ___ c. menos productivos

4. En los últimos 20 años los trabajadores estadounidenses han (seleccione una respuesta):
   ___ a. mejorado su calidad global de desempeño en el puesto
   ___ b. conservado más o menos la misma calidad de desempeño en el puesto
   ___ c. empeorado su calidad global de desempeño en el puesto

5. Si usted tiene una pobre opinión de la fuerza de trabajo estadounidense, indique el siguiente paso (o acción) que podría darse para llevarla a su mejoramiento máximo.

EVALUACIÓN

1. Forme grupos de tres a cinco personas. Compare sus respuestas a las cinco preguntas.
2. Para cada pregunta en que uno de los miembros del grupo está en desacuerdo, analice por qué cada miembro escogió su respuesta.
3. Después de esta discusión, los miembros tienen la libertad de cambiar su respuesta original. ¿Lo hizo alguien en su grupo?
4. Su instructor proporcionará datos de otras respuestas de actitudes de estudiantes a estas preguntas, y conducirá a la clase en la discusión de las implicaciones o la exactitud de estas actitudes.

Fuente: Basado en OR. Brown, "Dealing with student Conceptions and Misconceptions About Worker Attitudes and Productivity", *Journal of Management Education* (mayo de 1991), págs. 259-264.

Ejercicio sobre un dilema ético insatisfacción y delación

Como se comentó brevemente en el capítulo 4, la delación se refiere a la revelación de prácticas ilegales, inmorales o ilegitimas a las autoridades dentro y/o fuera de la organización. La mayor parte de los casos que se presentan en los medios de comunicación involucra a alguien que informa a alguna persona externa —reportero de algún periódico, funcionario de gobierno, grupo de presión pública— sobre una supuesta injusticia, acción irresponsable o violación de la ley, realizada por una organización o por un empleado de la misma. Por ejemplo, varios ingenieros de Morton Thiokol se quejaron, escribieron memoranda y "fueron de soplones" para llamar la atención sobre las fallas de diseño en los anillos en forma de O que iban en el transbordador espacial *Challenger*. Se ignoró su clamor y el resultado fue la trágica pérdida de siete astronautas. Cuando una científica del MIT sacó a la luz datos falsos de investigación en un articulo científico del que era coautor un laureado con el Premio Nobel, fue despedida de su trabajo. Estos ejemplos de delación ilustran que es una respuesta activa a la insatisfacción, aunque riesgosa y controversial.

¿Qué convierte al hecho de delación en riesgoso y controversial? En primer lugar, las repercusiones, posiblemente negativas, para el delator, que frecuentemente es castigado por empañar la reputación de la organización o avergonzar a algunas personas clave en la organización. La sanción puede llegar al extremo del despido y poner su nombre en la lista negra, haciendo casi imposible que el delator encuentre otro trabajo en la industria. En segundo lugar la cuestión de los motivos del delator. ¿Está actuando de manera altruista, es decir, estrictamente para beneficiar a otros

sin tomar en cuenta las repercusiones o venganzas? ¿O es su intención obtener beneficios personales? Por ejemplo, un tribunal otorgó *$7.5* millones a un empleado de Singer Corp. por proporcionar evidencias de que una unidad de Singer había estafado *$77* millones al Pentágono.

¿Cree el lector que la delación refleja falta de lealtad hacia la organización? ¿Sería usted capaz de delataría si estuviera consciente de una práctica ilegal o de la falta de ética de algún empleado? ¿Qué clase de acciones cree usted que valga la pena delatar?

CASO PRÁCTICO

Binney & Smith

Binney & Smith (B&S) operan una planta en Lindsay, Ontario, de fabricación de gises. Su marca Crayola es conocida entre casi todos los alumnos de nivel preescolar y primaria en Estados Unidos.

En 1992 se duplicaron las metas de producción de la planta de Lindsay, a 4 millones de cajas con 16 gises de diversos colores. Poco más de un año antes, la planta producía como una cuarta parte de ese volumen. Tal vez sea sorprendente, pero los empleados han estado muy receptivos a estas metas de producción mucho más elevadas. Estos empleados, cuya mayoría ha estado con la compañía por lo menos durante diez años, indican que están más emocionados que antes acerca de su trabajo y más satisfechos con su vida de trabajadores.

Los obreros de B&S tradicionalmente conocían bien sus propios puestos, y muchos de éstos eran repetitivos y no representaban desafíos. Por ejemplo, un puesto consiste en manejar la máquina que pega los marbetes a los gises —172 marbetes por minuto—. El operador de la máquina de engomado de los marbetes era un experto en su puesto, pero conocía poco de los otros puestos de la planta. Pero para obtener el incremento en la producción, la administración rediseñó el puesto de dicho operador así como el de casi todos los demás trabajadores.

Los obreros de la planta de Lindsay desarrollan ahora su trabajo en equipo, y se les estimula a que conozcan los puestos de todos los demás miembros de su equipo. Los miembros del equipo rotan regularmente sus puestos para aumentar sus habilidades y reducir el aburrimiento. Estos equipos han asumido la responsabilidad de resolver sus problemas de trabajo. Y ahora, los empleados de la planta también se han hecho cargo del seguimiento de la producción, el cambio de la disposición del equipo de producción cuando esto es necesario para resolver los problemas de calidad, y de presentar e implantar ideas para la reducción de costos, como el reciclado de desechos.

Los empleados no reciben remuneraciones financieras ni materiales cuando aceptan estos cambios. Lo que sí obtienen es un mayor reconocimiento, la oportunidad de aprender nuevas tareas y un mayor control sobre su propio trabajo. Los resultados han sido muy alentadores, tanto para los empleados como para la administración. Los empleados tienen una mayor satisfacción en el puesto y una mayor

autoestima. Y la planta ha más que duplicado sus utilidades en el primer año en que estos cambios han tenido lugar. Además, los empleados de Lindsay tienen ahora mayor seguridad en sus puestos que antes, porque la planta ha eliminado la desventaja en costos del 15 al 25% que antes tenía, en comparación con las plantas filiales de la empresa en Estados Unidos.

Preguntas

1. ¿Cómo se compara la experiencia de B&S en su planta de Lindsay con la evidencia sobre la relación satisfacción-productividad que se describe en este capítulo? Explique por qué pudiera confirmar o contradecir la investigación.
2. El porcentaje histórico de rotación de B&S ha sido muy bajo. ¿Por qué cree usted que es así? ¿No debería tener un gran ausentismo y rotación una planta cuyas tareas son aburridas y repetitivas como engomar 172 marbetes por minuto en los gises?
3. Explique por qué, a pesar de que las nuevas metas de producción son tan altas, los empleados de B&S están más satisfechos con sus puestos ahora que antes.

Fuente: Basado en 1. Wells, “Winning Colours”, *Report en Business Magazine* (julio de 1992); citado en S.P. Robbins y R. Stuart-Kotze, *Management: Canadian Fourth Edition* (Scarborough, Ontario: Prentice Hall Canada, 1994), pág. 449.

TEMA DE ACTUALIDAD

Entre dos mundos

Karen Gunn es una mediadora de diferencias culturales de tiempo completo. Trabaja para la dependencia Korean American Community Services y su trabajo es tratar de mejorar las relaciones entre los coreanos y los afroestadounidenses en el centro de la ciudad de Chicago.

Karen fue contratada por los comerciantes coreanos para tratar de cambiar las actitudes y estereotipos negativos que tienen muchos coreanos y afroestadounidenses entre sí. Y no es una tarea fácil. Se ha desarrollado una gran animadversión entre estos dos grupos.

De acuerdo con los afroestadounidenses, los comerciantes coreanos desprecian a los negros. Creen que los coreanos piensan que todos los negros son criminales, que son pobres y roban. “Lo siguen a uno por toda la tienda”, dice una negra, “como si uno fuera a robarse algo, y creo que eso está fuera de orden”. Gunn encontró que algunos negros creen que los comerciantes coreanos tienen incluso alguna fuente secreta de fondos, o que eran ricos en Corea. En gran parte, esto no es cierto. La realidad es que la mayoría de los comerciantes coreanos tenían fondos limitados cuando llegaron a Estados Unidos.

Parte del problema entre los dos grupos radica en las diferencias culturales. En la cultura coreana, “uno no ve a una persona directamente a los ojos. Uno no sonríe. Las expresiones y las emociones son algo que no se muestra fácilmente”, dice Gunn. Asimismo, a los coreanos no les gusta tocar a personas que no conocen bien. Por ejemplo, los coreanos pueden parecer distantes al dar el cambio en un pago en efectivo. “Los negros interpretan este comportamiento como grosería.”

Sin embargo, Gunn (que es afroestadounidense) señala que parte del resentimiento de los negros con los comerciantes coreanos es el simple hecho de que no son negros. “Antes del comerciante coreano, era el comerciante judío; antes del comerciante judío, era alguien más. El hecho de que otra persona maneje constantemente la comunidad de uno mismo es una señal de dependencia, como si no pudiéramos hacerlo por nosotros mismos. Y mucha gente se ofende por eso, porque podemos hacerlo nosotros mismos y para nosotros mismos.”

¿Qué intentará hacer Karen Gunn para cambiar las actitudes? “Les estoy pidiendo que se respeten lo suficiente, para que puedan sentarse y escucharse unos a otros.” Su meta es una persuasión suave, para cerciorarse de que los comerciantes coreanos traten a sus clientes negros con respeto. Ella inspecciona la calidad de la mercancía, el servicio y la política de intercambio de un comerciante para cerciorar-se de que es justa y está dentro de la ley. Está tratando de educar a cada grupo acerca de sus diferencias y alentarlos a ser un poco más tolerantes.

Parece ser que el trabajo de Karen Gunn está teniendo efecto. Dice un regidor de Chicago: “La distancia era grande y ahora están más cerca. En una escala del 1 al 10, la distancia estaba en 10 en los años ochenta. Ahora está como en un 5 o 4.”

Preguntas

1. ¿Cómo se formaron las actitudes negativas que se describen aquí?
2. ¿Se aplica la disonancia cognoscitiva a esta situación? Explíquese.
3. ¿Qué sugerencias especificas haría usted, además de lo que ya está haciendo Karen, para ayudarle a cambiar las actitudes que tienen los coreanos y los afroestadounidenses unos contra otros?

Fuente: “Between Two Worlds”, DYO (5 de julio de 1993).

θ *Referencias bibliográficas*

CONNOR, P.E and B.W BECKER, Personal Values and Management: What Do We Know and Why Don't We Know More?" *Journal of Management Inquiry* (March 1994), pp. 67—73.

JUDGE, TA., and C.L. HULIN, "Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis," *Organizational Behavior and Human decision Processes* (December 1993), pp. 388—421.

JUDGE, T.A., and S. WATANABE, "Another Look at the job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship," *Journal of Applied Psychology* (December 1993), pp. 939—48.

MAWHINNEY, T.C., "job Satisfaction as a Management Tool and Responsibility," *Journal of Organizational Behavior Management* (Winter 1989), pp. 187—91.

MEGLINO, SM., E.C. RAVLIN, and C.L. ADKIN5, "The Measurement of Work Value Congruence: A Field Study Comparison," *Journal of Management* (March 1992), pp. 33—43.

MEINDL , J.R, R.G. HUNT, and W. LEE, "Individualism-Collectivism and Work Values: Data from the United States, China, Taiwan, Korea, and Hong Kong," in G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), pp. 5 7—59.

MISUMI, *J.*, "Attitudes to Work in Japan and the West," *Long Range Planning* (August 1993), pp. 66—7 1.

MOSKAL, *B.S.*, A Shadow Between Values and Reality," *Industry Week* (May 16, 1994), pp. 23—26.

SMITH P.C "In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction?" in C.J. Cranny, P.C. Smith, and EF. Stone (eds.), *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 5—19.

SAW, B.M., and *S.G;*. BARSADE, "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-But-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypothesis," *Administrative Science Quarterly* dune 1993), pp. 304—31.

θ **Notas**

1 This is based on L. Therrien, "Why Rich Melman is Really Cooking," *Business Week* (November 2,1992), pp. 127—28.

2 M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), p. 5.

3 See, for instance, J.H. Barnett and M.J. Karson, "Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation," *Journal of Business Ethics* (July 1987), pp. 371—82.

4 L.M. Keller, TI. Bouchard, Jr., R.D. Arvey, N.L. Segal, and R.V. Dawis, "Work Values: Genetic and Environmental Influences," *Journal of Applied Psychology* (February 1992), pp.79—88.

5 M. Rokeach and SI. Ball-Rokeach, "Stability and Change in American Value Priorities, 1968—1981," *American Psychologist* (May 1989), pp. 775—84.

6 M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, p. 6.

7 G.W. Allport, PE. Vernon, and G. Lindzey, *Study of Values* (Boston: Houghton Mifflin, 1951)

8 R. Tagiuri, "Purchasing Executive: General Manager or Specialist?" *Journal of Purchasing* (August 1967), pp. 16—2 1.

9 Rokeach, *The Nature of Human Values.*

10 J.M. Munson and B.Z. Posner, "The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples," *Educational and Psychological Measurement* (Winter 1980), pp. 1073—79; and W.C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W.C. Frederick and L.E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123—44.

11 Frederick and Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics."

12 Ibid., p. 132.

13 See, for example, D.J. Cherrington, S.J. Condie, and J.L. England, "Age and Work Values," *Academy of Management Journal* (September 1979), pp. 617—23; JA. Raelin, "The '60s Kids in the Corporation: More Than Just 'Daydream Believers,' *Academy of Management Executive* (February 1987), pp. 21—30; W. Shapiro, "A Generation Takes Power," *Time* (November 16, 1992), pp. 57—60; L. Zinn, "Move Over, Boomers," *Business Week* (December 14, 1992), pp. 74—82; A. Harmon, "For Gent, the *Angst* Is On-Line," *Los Angeles Times* (April 28, 1993), p. Al; S. Ratan, "Generational Tension in the Office: Why Busters Hate Boomers," *Fortune* (October 4, 1993), pp. 56—70; P. O'Toole, "Redefining Success," *Working Woman* (November 1993), pp. 49—55, 100; and B.

Filipczak, “It’s Just a Job: Generation X at Work,” *Training* (April 1994), pp. 21—27.

14 As noted to your author by R. Volkema and R.L. Neal, Jr., of American University, this model may also be limited in its application to minority populations and recent immigrants to North America.

15 R.E. Hattwick, Y. Kathawala, M. Monipullil, and L. Wall, “On the Alleged Decline in Business Ethics,” *Journal of Behavioral Economics* (Summer 1989), pp. 129—43.

16 B.Z. Posner and W.H. Schmidt, “Values and the American Manager: An Update Updated,” *California Management Review* (Spring 1992), p. 86.

17 SI. Breckler, “Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude,” *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1984), pp. 1191—1205.

18 See R.D. Arvey and TI. Bouchard, Jr., “Genetics, Twins, and Organizational Behavior,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 16 (Greenwich, CT: IA! Press, 1994), pp. 66—68 for evidence demonstrating a genetic basis for attitude development and expression.

19 pp~ Brooke Jr., D.W. Russell, and J.L. Price, “Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment,” *Journal of Applied Psychology* (May 1988), pp. 139—45.

20 See, for example, S. Rabinowitz and D.T. Hall, “Organizational Research in Job Involvement,” *Psychological Bulletin* (March 1977), pp. 265—88; G.J. Blau, “A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement,” *Journal of Vocational Behavior* (August 1985), pp. 19—36; and NA. Jans, “Organizational Factors and Work Involvement” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (June 1985), pp. 382—96.

21 Based on G.J. Blau and K.R. Boal, “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism,” *Academy of Management Review*(April 1987), p. 290.

22 G.J. Blau, “Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism,” *Journal of Management* (Winter 1986), pp. 577—84; and K. Boal and R. Cidambi, “Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta Analysis,” paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Toronto, Canada, 1984.

23 G. Farris, “A Predictive Study of Turnover,” *Personnel Psychology* (Summer 1971), pp. 311—28.

24 Blau and Boal, “Conceptualizing,” p. 290.

25 See, for instance, P.W. Hom, R. Katerberg, and C.L. Hulin, “Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover,” *Journal of Applied Psychology* dune 1979), pp. 280—90; H. Angle and J. Perry, “Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence,” *Work and Occupations* (May 1983), pp. 123—46; and J.L. Pierce and RB. Dunham, “Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences,” *Journal of Management* (Spring 1987), pp. 163—78.

26 Hom, Katerberg, and Hulin, “Comparative Examination”; and R.T. Mowday, L.W. Porter, and R.M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982).

27 LW. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian, “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians,” Journal *of Applied Psychology* (October 1974), pp. 603—609.

28 L. Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

29 AW. Wicker, “Attitude versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects,” *Journal of Social Issues* (Autumn 1969), pp. 41—78.

30 Ibid., p. 65.

31 TA. Heberlein and IS. Black, “Attitudinal Specificity and the Prediction of Behavior in a Field Setting,” *Journal of Personally and Social Psychology* (April 1976), pp. 474—79.

32 H. Schuman and M.P. Johnson, “Attitudes and Behavior,” in A. Inkeles (ed.), *Annual Review of Sociology* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1976), pp. 161—207.

33 RH. Fazio and M.P. Zanna, “Direct Experience and Attitude-Behavior Consistency,” in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1981), pp. 161—202.

34 L.R. Kahle and HI. Berman, “Attitudes Cause Behaviors: A Cross-Lagged Panel Analysis,” *Journal of Personality and Social Psychology* (March 1979), pp. 315—21; and C.L. Kleinke, “Two Models for Conceptualizing the Attitude-Behavior Relationship,” *Human Relations* (April 1984), pp. 333—50.

35 D.J. Bem, “Self-Perception Theory,” in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology,* Vol. 6 (New York: Academic Press, 1972), pp. 1—62.

36 See, for example, C.A. Kiesler, R.E. Nisbett, and M.P. Zanna, “On Inferring One’s Belief from One’s Behavior,” *Journal of Personality and Social Psychology* (April 1969), pp. 321—27.

37 R. Abelson, “Are Attitudes Necessary?” in B.T. King and E. McGinnies (eds.), *Attitudes, Conflicts, and Social Change* (New York: Academic Press, 1972), p. 25.

38 See, for example, G.E. Lyne, “How to Measure Employee Attitudes,” *Training and Development Journal* (December 1989), pp. 40—43; and P. Hise, “The Motivational Employee-Satisfaction Questionnaire,” *INC.* (February 1994), pp. 73—75.

39 P. Hise, “The Motivational Employee-Satisfaction Questionnaire.”

40 1. Barmash, “More Substance Than Show,” *Across the Board* (May 1993), pp. 43—45.

41 This box is based on P.G. Zimbardo, E.B. Ebbesen and C. Maslach, *Influencing Attitudes and Changing Behavior* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977); R.E. Petty and IT. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Persuasion* (New York: Springer-Verlag, 1984); and A. Bednar and W.H. Levie, “Attitude-Change Principles,” in C. Fleming and W.H. Levie (eds.), *Instructional Message Design: Principles from the Behavioral and Cognitive Sciences*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1993).

42 See G. Gallup, “Employee Research: From Nice to Know to Need to Know,” *Personnel Journal* (August 1988), pp. 42—43; and T. Lammers, “The Essential Employee Survey,” *INC.* (December 1992), pp. 159—61.

43 M. Crawford, “The New Office Etiquette,” *Canadian Business* (May 1993), pp. 22—31.

44 Cited in A. Rossett and T. Bickham, “Diversity Training: Hope, Faith and Cynicism,” *Training* (January 1994), p. 40.

45 This section is based on A. Rossett and T. Bickham, “Diversity Training,” pp. 40—46.

46 For problems with the concept of job satisfaction, see R. Hodson, “Workplace Behaviors,” *Work and Occupations* (August 1991), pp. 271—90.

47 The Wyatt Company’s 1989 national WorkAmerica study identified 12 dimensions of satisfaction: work organization, working conditions, communications, job performances and performance review, coworkers, supervision, company management, pay, benefits, career development and training, job content and satisfaction, and company image and clanged.

48 See J.L. Price and C.W. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement* (Marshfield, MA: Pitman, 1986), pp. 223—27.

49 V. Scarpello and J.P. Campbell, “Job Satisfaction: Arc All the Parts There?” *Personnel Psychology* (Autumn 1983), pp. 5 77—600.

50 See, for instance, studies cited in A.F. Chelte, 1. Wright, and C. Tausky, “Did Job Satisfaction Really Drop 1)nring the 1970s?” *Monthly Labor Review* (November 1982), pp. 33—36; “Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study,” *.Vlonthlv Labor Review* (February 1985), l~ 52; and C. Hartman and S. Pearlstein, “The Joy of Working,” *INC.* (November 1987), pp. 61—66. See also “Wyatt WorkAmerica,” published by The Wyatt Conspany, 1990.

51 “Job Satisfaction High in America,” p. 52.

52 GI.. Staines and R.P. Quinn, “American Workers Evaluate the Quality of Their Jobs,” *Monthly Labor Review* (January 1979), pp. 3—12.

53 Chelte, Wright, Tausky, “Ilid Job Satisfaction Really Drop?”; and B.M. Staw, N.E. Bell, and J.A. Clausen, “The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test,” *Administrative Science Quarterly* (March 1986), pp. 56—77.

54 RE. Kahn, “The Meaning of Work: Interpretation and Proposals of Measurement,” in A. Campbell and P.E. Converse (eds.), *The Human Meaning of Social Change* (New York: Russell Sage Foundation, 1972).

55 For the data and arguments on this issue, see Staw, Bell, and Clausen, “The Dispositional Approach to Job Attitudes”; R.D. Arvey, T.J. Bouchard, Jr., N.E. Segal, and EM. Abraham, “Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components,” *Journal of Applied Technology* (April 1989), pp. 187—92; B. Gerhart, “How Important Are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs,” *Journal of Applied Psychology* (August 1987), pp. 366—73; A. Davis-Blake and J. Pfeffer, “Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research,” *Academy of Management Review* (July 1989), pp. 385—400; R.D. Arvey, G.W. Carter, and D.K. Buerkley, “lob Satisfaction: Dispositional and Situational Influences,” in C.L. Cooper and IT. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 (Chichester, England: Wiley, 1991), pp. 359—83; R. Cropanzano and K. James, “Some Methodological Considerations for the Behavioral Genetic Analysis of Work Attitudes,” *Journal of Applied Psychology* (June 1990), pp. 433—39; TI. Bouchard, Jr., R.D. Arvey, L.M. Keller, and N.L. Segal, “Genetic Influences on Job Satisfaction: A Reply to Cropanzano and lames,” *Journal of Applied Psychology* (February 1992), pp. 89—93; and RD. Arvey and TI. Bouchard, Ir., “Genetics, Twins, and Organizational Behavior,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*.

56 E.A. Locke, “The Nature and Causes of lob Satisfaction,” in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 13 19—28.

57 R.A. Katzell, D.E. Thompson, and RA. Guzzo, "How Job Satisfaction and lob Performance Are and Are Not Linked," in C.J. Cranny, P.C. Smith, and E.F. Stone (eds.), *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 195—217.

58 L.A. Witt and E.G. Nye, "Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* (December t992), pp. 910—17.

59 See, for example, D.C. Feldman and H.J. Arnold, "Personality Types and Career Patterns: Some Empirical Evidence on Holland's Model," *Canadian Journal of Administrative Science* (June 1985), pp. 192—210.

60 A.H. Brayfield and W.H. Crockett, "Employee Attitudes and Employee Performance," *Psychological Bulletin* (September 1955), pp. 396—428; F. Herzberg, B. Mausner, RO. Peterson, and D.F. Capwell, *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* (Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1957); V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964); G.P. Fournet, M.K. Distefano, Jr., and M.W. Pryer, "lob Satisfaction: Issues and Problems," *Personnel Psychology* (Summer 1966), pp. 165—83.

61 Vroom, *Work and Motivation;* and M.T. laffaldano and P.M. Muchinsky, "lob Satisfaction and Job Performance: A MetaAnalysis," *Psychological Bulletin* (March 1985), pp. 25 1—73.

62 See, for example, lB. Herman, "Are Situational Contingencies Limiting lob Attitude—lob Performance Relationship?" *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1973), pp. 208—24; and M.M. Petty, G.W. McGee, and J.W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance," *Academy of Management Review* (October 1984), pp. 712—21.

63 C.N. Greene, "The Satisfaction—Performance Controversy," *Business Horizons* (February 1972), pp. 31—41; E.E. Eawler III, *Motivation in Organizations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1973); and Petty, McGee, and Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual lob Satisfaction and Individual Performance."

64 C. Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), pp. 963—74.

65 Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," p. 1331; SE. McShane, "lob Satisfaction and Absenteeism: A MetaAnalytic Re-Examination," *Canadian Journal of Administrative Science* (June 1984), pp. 61—77; R.D. Hackett and R.M. Guion, "A Reevaluation of the Absenteeism-lob Satisfaction Relationship," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (June 1985), pp. 340—81; K.D. Scott and G.S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal* (September 1985), pp. 599—612; and R.D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature," paper presented at 1988 National Academy of Management Conference, Anaheim, CA, August 1988.

66 Fl. Smith, "Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day," *Journal of Applied Psychology* (February 1977), pp. 16—19.

67 Brayfield and Crockett, "Employee Attitudes"; Vroom, *Work and Motivation;* J. Price, *The Study of Turnover* (Ames: Iowa State University Press, 1977); and W.H. Mobley, R.W. Gritfeth, H.H. Hand, and B.M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin* (May 1979), pp. 493—522

68 See, for example, CL. Hulin, M. Roznowski, and D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration," *Psychological Bulletin* (July 1985), pp. 233—50; and J.M. Carsten and PE. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model," *Journal of Applied Psychology* (August 1987), pp. 374—81.

69 D.G. Spencer and R.M. Steers, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology* (August 1981), pp. 511—14.

70 TA. Judge, "Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?" *Journal of Applied Psychology* (June 1993), pp. 395—401.

71 SM. Puffer, "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 615—21; 1. Hogan and R. Hogan, "How to Measure Employee Reliability," *Journal of Applied Psychology* (May 1989), pp. 273—79; and CD. Fisher and E.A. Locke, "The New Look in Job Satisfaction Research and Theory," in C.J. Cranny, P.C. Smith, and E.F. Stone (eds.), *Job Satisfaction*, pp. 165—94.

72 See D. Farrell, "Exit, Voice, l.oyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal* (December 1983), pp. 596—606; G.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, and A.G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal* (September 1988), pp. 599—

627; Ml. Withey and W.H. Cooper, “Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect,” *Administrative Science Quarterly* (December 1989), pp. 521—39; and D. Farrell, C. Rusbult, Y-H Lin, and P. Bernthall, “Impact of Job Satisfaction, Investment Size, and Quality of Alternatives on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Responses to lob Dissatisfaction: A Cross-Legged Panel Study,” in L.R. lauch and J.L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Annual Academy of Management Conference* (San Francisco: 1990), pp. 211—15.

73 RB. Freeman, ”lob Satisfaction as an Economic Variable,” *American Economic Review* (January 1978), pp. 135—41.

CAPÍTULO **6**

Mary Kay Cosmetics motiva a su cuerpo de vendedores dándole reconocimiento durante una convención anual de ventas. El personal de altos logros es agasajado en una ceremonia de coronación y gana viajes, joyería, automóviles y otros premios, por el duro esfuerzo realizado.

CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN BÁSICA

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO
¿Qué es la motivación?
Primeras teorías sobre la motivación
Teorías contemporáneas de la motivación
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación
Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1 Bosquejar el proceso de la motivación.
2 Describir la jerarquía de necesidades, según Maslow.
3 Comparar la teoría X con la teoría Y.
4 Diferenciar los motivadores de los factores de higiene.
5 Listar las características que los grandes realizadores prefieren en un puesto.
6 Resumir los tipos de metas que mejoran el desempeño.
7 Indicar el impacto de subremunerar a los empleados.
8 Esclarecer las relaciones clave en la teoría de las expectativas.

Cuando alguien dice: "No es el dinero, son los principios", ¡es el dinero!
ANÓNIMO

Lincoln Electric es una empresa con sede en Cleveland, que da empleo a unas 2 400 personas y genera 90% de sus ventas de la fabricación de equipos de soldadura eléctrica de arco y repuestos para los mismos. La compañía, fundada en 1895, tiene un legendario sistema de incentivos por medio de la participación de utilidades y un historial de productividad resultante que son la envidia del mundo industrial.[1]

Los trabajadores de Lincoln reciben un pago a destajo, sin ningún mínimo garantizado de pago por hora. Después de trabajar para la empresa durante dos años, los empleados comienzan a participar en el plan de bonificaciones de fin de ano. Este sistema de bonificaciones, que se determina por medio de una fórmula que toma en cuenta las utilidades brutas de la empresa, la tasa básica de pago a destajo de los empleados y la calificación de sus méritos, bien puede ser el más lucrativo de los planes para trabajadores que existen en la industria estadounidense. ¡La bonificación promedio durante los últimos 55 años ha sido 95.5% de los salarios base!

La organización tiene una política de empleo garantizado, que entró en vigor en 1958. Desde entonces, no ha despedido a un solo trabajador. Sin embargo, a cambio de la seguridad en el puesto, los empleados acordaron aceptar varias cosas. Durante las épocas de vacas flacas, aceptarán la reducción de los períodos de trabajo. También están de acuerdo en aceptar transferencias internas, incluso a puestos con menores salarios, si es necesario, para mantener un mínimo de 30 horas de trabajo por semana.

Uno podría pensar que el sistema de Lincoln Electric atraería a personal de calidad, y lo hace. Por ejemplo, la empresa contrató recientemente a cuatro egresados de Harvard con maestrías en administración de empresas para que ocuparan en el futuro cuatro posiciones en la administración. Pero, de acuerdo con la tradición de la compañía, los cuatro comenzaron, como todos los demás empleados, desarrollando trabajos a destajo en la línea de ensamble.

El sistema de incentivos de participación de utilidades de Lincoln Electric ha significado beneficios positivos, tanto para la organización como para sus empleados. Un ejecutivo de la empresa calcula que la productividad global de Lincoln es aproximadamente el doble de la de sus competidores domésticos. La compañía ha tenido utilidades cada año desde las profundidades de la depresión de los años treinta y nunca ha fallado en pagar un dividendo trimestral. Y Lincoln tiene una de las tasas de rotación de empleados más bajas en la industria estadounidense.

Lincoln Electric ha integrado exitosamente la seguridad en el trabajo, los incentivos financieros, la flexibilidad en el puesto y altas normas de productividad en un sistema que motiva a sus empleados. Son pocas las organizaciones que han tenido un éxito así. Esto podría explicar por qué el concepto de la motivación tal vez sea el tópico más investigado y discutido en las ciencias de la organización.

Una breve visión a la mayoría de las organizaciones sugiere de inmediato que algunas personas trabajan más arduamente que otras. Por ejemplo, ¿quién de nosotros no ha visto a un individuo con habilidades sobresalientes rendir menos que otro con talentos evidentemente inferiores? ¿Por qué parece que algunas personas están altamente motivadas, mientras que otras parecen no estarlo? Trataremos de contestar a esta última pregunta en este capítulo y el siguiente.

θ *¿Qué es la motivación?*

Tal vez debamos empezar por indicar lo que no es la motivación. Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Nuestro conocimiento de la motivación indica que esto no es cierto. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es verdad que los individuos difieren en su impulso motivacional básico. Pero el mismo empleado que se aburre con rapidez cuando tira de la palanca de su taladro, puede tirar de la palanca de una máquina tragamonedas en Las Vegas durante horas interminables sin un asomo de aburrimiento. Uno puede leer una novela completa de una sola sentada y, sin embargo, encontrar difícil estudiar un libro de texto por más de 20 minutos. No necesariamente se trata de uno mismo, sino de la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, tenga en cuenta que su nivel varia, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Definimos la **motivación** como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar *cualquier* meta,

motivación
Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzas para alcanzar las metas organizacionales, condicionada par la capacidad del esfuerza para satisfacer alguna necesidad individual.

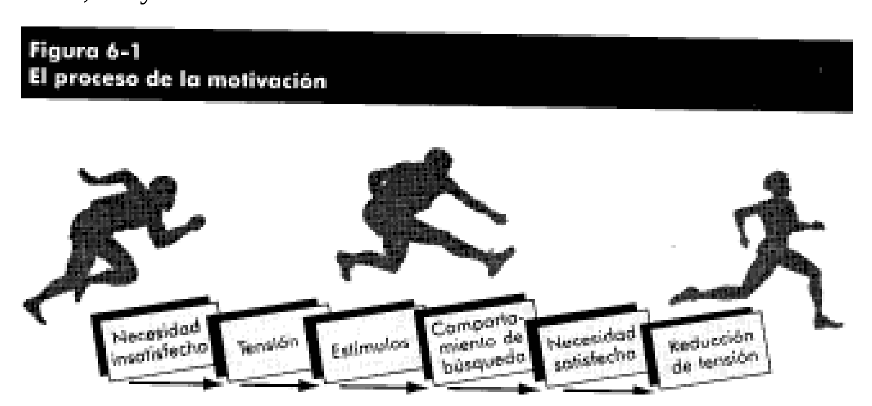
limitaremos este enfoque a las metas *organizacionales*, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización.[2] Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, tratamos la motivación como un proceso satisfactor de necesidades. Esto se muestra en la figura 6-1.

necesidad
Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

En nuestra terminología, una **necesidad** significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Así que podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, puesto que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales. Por tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando no ocurre esto, podemos tener individuos que ejercen altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización. Por cierto, esto no es raro. Por ejemplo, algunos empleados suelen pasar mucho tiempo platicando con sus amigos en el trabajo, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales. Existe un gran nivel de esfuerzo, sólo que está dirigido de manera improductiva.



θ *Primeras teorías sobre la motivación*

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías especificas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene. Como veremos posteriormente en este capitulo, desde entonces hemos desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero el lector debe conocer estas primeras teorías por lo menos por dos razones: (1) representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas; y (2) los practicantes de la administración las utilizan junto con su terminología para explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la jerarquía de necesidades

Teoría de la jerarquía de necesidades
Hay una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización—tales que a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante.

Probablemente estemos en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la **jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow.[3] Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

1. *Fisiológicas:* incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. *De seguridad:* incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. *Sociales:* incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *De estima:* incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. *De* **autorrealización**: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

autorrealización
Impulso para convertirse en lo que uno es capaz de convertirse.



Figura 6-2
Jerarquía de las necesidades de Maslow

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura 6-2, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de **orden superior**. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

necesidades de orden inferior
Necesidades que se satisfacen externamente; necesidades fisiológicas y de seguridad.

necesidades de orden superior
Necesidades que se satisfacen de manera interna; necesidades sociales, de estima y de autorrealización

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma.[4]

Las viejas teorías, en especial aquellas que son intuitivamente lógicas, parecen difíciles de abatir. Un investigador revisó la evidencia y llegó a la conclusión de que aunque tiene una gran popularidad en la sociedad, la jerarquía de necesidades, como teoría, continúa recibiendo poco apoyo empírico".[5] Además, el investigador concluyó que "la investigación disponible ciertamente debe hacer que estemos renuentes a aceptar sin reservas las implicaciones de la jerarquía de Maslow" •6 Otra revisión llegó a la misma conclusión.[7] Se ha encontrado poco respaldo para la predicción de que las estructuras de las necesidades estén organizadas de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven, o que una necesidad satisfecha active el traslado a un nuevo nivel de necesidades.

Teoría X y Teoría Y

teoría X
Supuesto de que a los empleadas les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y debe obligárseles a cumplir.

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado **teoría X**, y otro básicamente positivo, llamado **teoría Y**.[8] Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto de la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados.

teoría Y
Supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativas, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su auto dirección.

Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de tales planteamientos, si se acepta el análisis de McGregor? Se puede expresar mejor la respuesta dentro del marco presentado por Maslow. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor mismo creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

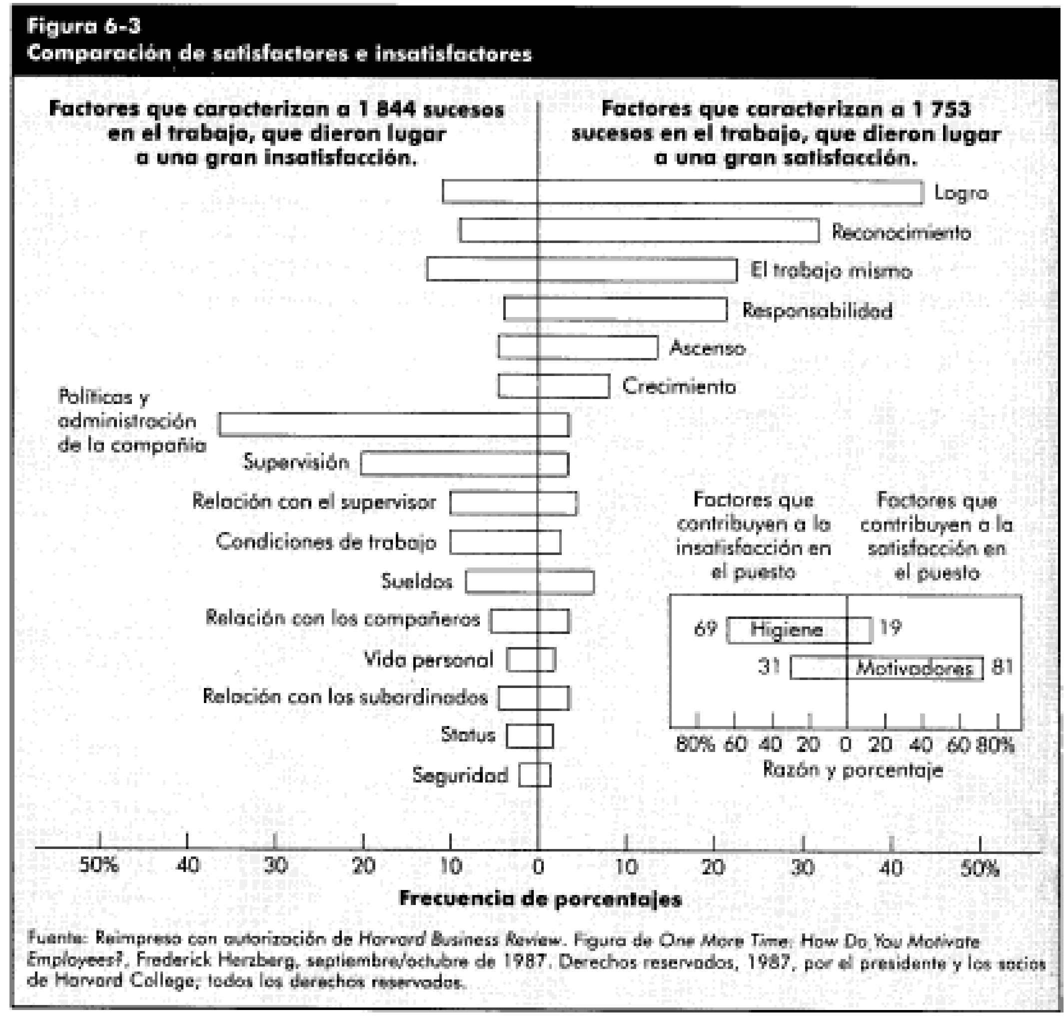
Mary Tjosvold (al centro), directora general ejecutiva de Mary T. Inc., cree en la teoría Y. Ella dice: "Quienes manejamos un negocio creemos que los empleados tienen el máximo poder." Su compañía de 600 empleados proporciona servidos sociales residenciales para personas Incapacitadas. Tjosvold utiliza equipos de trabajo para servir a los clientes y cede a sus miembros responsabilidades de toma de decisiones. Por ejemplo, el equipo de verificación de la calidad dirige sus propias actividades, prepara sus propios presupuestos y programas y decide *sus* ***propias acciones disciplinarias. Tjosvold confía en que sus empleados implanten programas que se ajusten a las estrictas normas de la empresa. Sus empleados responden aceptando la responsabilidad y ejerciendo la auto dirección.***

Por desgracia, no hay evidencia que confirme la validez de alguno de los dos conjuntos de supuestos, o que la aceptación de los supuestos de la teoría Y y la modificación de las acciones propias, de acuerdo con ellos, lleve a tener trabajadores más motivados. Como se verá más adelante en este capítulo, cualquiera de los supuestos de la teoría X o de la teoría Y puede ser apropiado en una situación determinada.

Teoría de la motivación-higiene

teoría de la motivación-higiene
Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción.

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene.[9] En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué desea la gente de su puesto?" Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente *bien* y *mal* en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas. En la figura 6-3 se muestran los factores reportados en 12 investigaciones llevadas a cabo por Herzberg, que afectan las actitudes hacia el puesto.



A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. Como se ve en la figura 6-3, ciertas características tienden a mostrar una relación consistente con la satisfacción en el puesto (factores del lado derecho de la figura), y otros con la insatisfacción en el puesto (el lado izquierdo de la figura). Parece que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.



Herzberg dice que los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Como se ilustra en la figura 6-4, Herzberg propone que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a “satisfacción” es “no satisfacción”, y lo opuesto a “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

factores de higiene
Aquellos factores —coma la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario— que, cuando son adecuados, tranquilizan a los trabajadores. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como resultado, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como **factores de higiene**. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes.

La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. Entre las críticas de la teoría se incluyen las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar para sí misma el crédito. A la inversa, culpan del fracaso al ambiente externo.
2. Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente.
3. Esta teoría, en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto. En realidad no es una teoría de la motivación.
4. No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto y, sin embargo, todavía pensar que el puesto es aceptable.
5. La teoría es inconsistente con la investigación anterior. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
6. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad.[10]

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg se ha difundido ampliamente y la mayoría de los administradores están familiarizados con sus recomendaciones. La mayor popularidad, desde mediados de los años sesenta, de los puestos que se amplían de manera vertical para permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo, probablemente pueda atribuirse en gran parte a los resultados y recomendaciones de Herzberg.

θ *Teorías contemporáneas de la motivación*

Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca. Sin embargo, no todo está perdido.[11] Varias teorías contemporáneas tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez. Desde luego, esto no significa que las teorías que vamos a presentar sean correctas y no estén sujetas a discusión. Las llamamos teorías contemporáneas, no porque necesariamente se hayan desarrollado en épocas recientes, sino porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados.

El CO en las noticias ....

Gracias por el reconocimiento, pero ¿dónde está el dinero?

Antes de terminar la década de 1980, los incrementos salariales eran tan predecibles y constantes como la llegada de la Navidad, se daban cada año. Ya no es así! Los incrementos han sido reemplazados por una sola entrega de bonos o acciones. Y el reconocimiento que solía aparecer escrito en un cheque, se entrega cada vez más en la forma no bancaria de placas, boletos para el teatro y notas de agradecimiento de los jefes. Por ejemplo, Federal Express envió más de 50 000 notas semejantes en un año reciente.

A medida que los incrementos tradicionales se espacian y se hacen más pequeños, o, incluso, desaparecen por completo, otros métodos han ido ocupando su lugar. En una encuesta realizada en 1993 sobre 3 200 compañías, se encontró que los reconocimientos que no adoptaban la forma de efectivo se utilizaban por 60% de las empresas, que en 1988 habían sido 20%. La misma encuesta mostró que 14% de las compañías estaba utilizando una entrega de bonos en lugar de aumentos anuales. Estos bonos ahorran dinero a la compañía porque no son parte de la base permanente de sueldo del empleado.

¿Por qué está reemplazando cada vez más el reconocimiento al incremento salarial anual? Una competencia feroz de países de bajos salarios significa que las compañías tienen que mantener alineados sus costos. Y una forma de hacerlo es limitar los aumentos de sueldos o, por lo menos, ligarlos con los incrementos en productividad. Otro factor clave ha sido el lento crecimiento en la generación de puestos. El desequilibrio oferta / demanda ha creado un mercado de compradores, de modo que los empleadores están menos preocupados por perder buen personal si no aumentan los sueldos cada año.

Basado en J. Fierman, “When Witt You Get a Rise?”, *Fortune* (12 de lulio de 1993), págs. 34-36.

Teoría ERC

teoría ERC
Hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento.

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama **teoría ERC**.[12]

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones:* la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento;* un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealizacion.

Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejem-pío, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. El lector recordará que Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedara satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de

satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERC es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado. La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades —por ejemplo, los españoles y los japoneses colocan las necesidades sociales antes de sus exigencias fisiológicas [13]— seria consistente con la teoría ERC. Diversos estudios han apoyado la teoría ERC,[14] pero también hay evidencias de que no funciona en algunas organizaciones.[15] Sin embargo, en general, la teoría ERC representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades que la fórmula original de Maslow.

La teoría de las necesidades de McClelland

Usted tiene una bolsa llena de frijoles y cinco blancos colocados frente a usted. Cada blanco está más alejado que el anterior, lo que hace que sea cada vez más difícil atinarle. El blanco A es facilísimo. Casi está a su alcance. Si le atina, obtiene $2. El blanco B está un poco más alejado, pero un 80% de las personas que lo intentan le pueden atinar. Paga $4. El blanco C paga $8, y aproximadamente la mitad de las personas que lo intentan le atinan. Muy pocas personas pueden atinarle al blanco D, pero si alguien lo consigue, el premio es de $16. Por último, el blanco E paga $32, pero es casi imposible atinarle. ¿Cuál es el blanco que debe intentar? Si usted seleccionó el blanco C, es probable que sea un gran realizador. ¿Por qué? Continúe leyendo.

teoría de las necesidades de McClelland Realización, poder y afiliación son tres importantes necesidades que ayudan a comprender la motivación.

necesidad de realización
Impulso de sobresalir, de alcanzar un logro en relación con un conjunto de normas, de luchar para obtener el éxito.

necesidad de poder
Deseo de que otros se comporten en una forma en que no se hubieron comportado de otra manera.

necesidad de afiliación
Deseo de contar con relaciones interpersonales cercanas y amigables.

En el capítulo 3 presentamos la necesidad de realización como una característica de la personalidad. Pero la realización también es una de las tres necesidades propuestas por David McClelland y asociados como elementos importantes en el ambiente organizacional para comprender la motivación.[16] La teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir. Luchan por alcanzar logros personales, más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho con anterioridad. Este impulso es la necesidad de realización *(nr)*. Al investigar la necesidad de realización, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas.[17] Buscan situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida a su desempeño que les permita saber con facilidad si están mejorando o no, y en las que se puedan fijar metas que representen un desafío moderado. Los altos realizadores no apuestan al azar; les disgusta tener éxito por casualidad. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otras personas. Es muy importante darse cuenta de que evitan aquello que perciben como tareas muy fáciles o muy difíciles. Desean vencer los obstáculos, pero también sentir que su éxito (o fracaso) se ha obtenido gracias a sus propias acciones. Esto implica que les gustan las tareas de dificultad media.

- **Los** altos realizadores evitan lo que perciben como tareas muy fáciles o muy difíciles.

Los altos realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 0.5, esto es, cuando calculan que tienen una oportunidad 50-50 de éxito. Les disgusta participar con altas probabilidades en su contra, porque no obtienen un sentido de satisfacción de un éxito fortuito. De manera similar les disgusta participar con altas probabilidades en su favor, porque ello no significa un reto para sus habilidades. Les agrada fijarse metas que requieren que ellos den un poco de sí. Cuando se presenta una oportunidad aproximadamente igual de éxito o fracaso, surge la oportunidad óptima de experimentar sentimientos de realización y satisfacción por sus esfuerzos.

Los altos realizadores funcionan bien en puestos de ventas porque dichos puestos proporcionan libertad, responsabilidad personal por el resultado, retroalimentación inmediata sobre el desempeño y la oportunidad de asumir riesgos moderados. Schering-Plough contrata personal como la mujer que aparece en la foto, que asume la desafiante tarea de vender productos farmacéuticos en una industria muy competitiva y rápidamente cambiante.

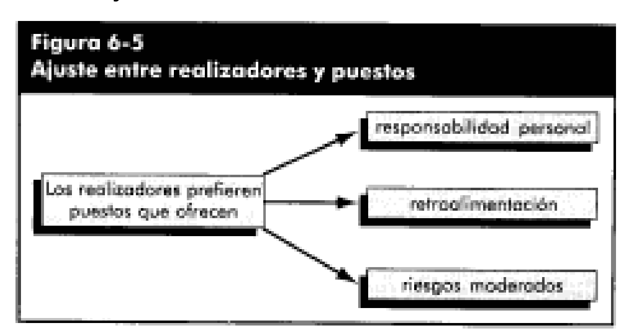
La necesidad de poder *(np)* es el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros. Los individuos que tienen una alta *np* disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.

La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación *(naf)*. Esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores. La afiliación se puede comparar con las metas de Dale Carnegie, el deseo de ser agradable y aceptado por otras personas. Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

Por ejemplo, ¿cómo puede uno saber si alguien es un gran realizador? Existen cuestionarios que permiten conocer esta motivación,[18] pero gran parte de las investigaciones utilizan una prueba proyectiva, en la que los sujetos responden a cuadros.[19] Se muestra brevemente cada dibujo al sujeto, que luego escribe una historia a partir de él. Como ejemplo, el cuadro puede mostrar un hombre sentado ante un escritorio en posición pensativa, mientras contempla la fotografía de una mujer y dos niños, que está en la esquina del escritorio. Se le pide al sujeto que escriba una historia que describa lo que pasa, lo que precedió a esta situación, lo que sucederá en el futuro y cosas semejantes. En efecto, las historias se vuelven pruebas proyectivas que miden las motivaciones inconscientes. Se califica cada historia y se obtienen las calificaciones del sujeto en cada una de las tres motivaciones.

Con base en extensas investigaciones, se pueden realizar algunas predicciones razonablemente sólidas sobre las relaciones entre la necesidad de realización y el desempeño en el puesto. Aunque se han llevado a cabo menos investigaciones sobre las necesidades de poder y afiliación, aquí también hay resultados consistentes.

En primer lugar, como se muestra en la figura 6-5, los individuos que tienen una gran necesidad de realización prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Donde prevalecen estas características, los altos realizadores se encontrarán fuertemente motivados. Por ejemplo, la evidencia permite conclusiones consistentes de que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como las de manejar sus propios negocios y administrar una unidad autocontenida dentro de una gran organización.[20]



En segundo lugar, una gran necesidad de realización no conduce necesariamente a ser un buen administrador, en particular en las grandes organizaciones. La gente que tiene una gran necesidad de realización está interesada en lo bien que puede realizarse en lo personal, y no en influir en otros para que se desempeñen bien. Los vendedores que tienen una alta *nr* no necesariamente son buenos gerentes de ventas, y el buen administrador general en una gran organización no suele tener una gran necesidad de realizarse.[21]

En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a estar relacionadas muy de cerca con el éxito

administrativo. Los mejores administradores tienen grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación.[22] De hecho, una motivación de alto poder puede ser un requisito para la eficacia administrativa.[23]

Desde luego, es discutible cuál es la causa y cuál el efecto. Se ha sugerido que una gran necesidad de poder puede ocurrir simplemente como una función del nivel que se ocupa en una organización jerárquica.[24] Este último argumento propone que cuanto más alto sea el nivel al que asciende un individuo en una organización, mayor es la motivación de poder del ocupante. Como resultado, los puestos con poder serían el estimulo para tener una gran motivación de poder.

Por último, se ha capacitado exitosamente a los empleados a que estimulen su necesidad de realización. Los capacitadores han tenido éxito al enseñar a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxito; y luego ayudándoles a aprender cómo *actuar* de manera que reflejen una mentalidad de grandes realizadores, al preferir situaciones en las que asumen responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. De manera que si el puesto demanda un gran realizador, la administración puede seleccionar una persona con un alto *nl* o desarrollar su propio candidato por medio de la capacitación para los logros.[25]

Teoría de la evaluación cognoscitiva

teoría de la evaluación cognoscitiva
La asignación de recompensas extrínsecas a un comportamiento que ha recibido recompensas intrínsecas tiende a reducir el nivel general de motivación.

A fines de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago, por el esfuerzo en el trabajo que con anterioridad había sido intrínsecamente gratificante por el gusto asociado con el contenido del mismo, tendería a disminuir el nivel global de la motivación.[26] Se ha investigado extensamente esta propuesta —a la que se le ha llamado teoría de la evaluación cognoscitiva— y sus conclusiones están apoyadas por gran número de estudios.[27] De acuerdo con lo que mostramos, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a la gente en las organizaciones.

Los teóricos de la motivación han supuesto tradicionalmente, de manera general, que las motivaciones intrínsecas, como los logros, la responsabilidad y la capacidad, son independientes de los motivadores extrínsecos, como un buen sueldo, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones agradables de trabajo. Es decir, el estimulo de un elemento no afectaría al otro. Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere lo contrario. Esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta. En otras palabras, cuando se otorgan recompensas extrínsecas a alguna persona por desarrollar una actividad interesante, se hace que decline el interés extrínseco en la misma tarea.

¿Por qué se llega a un resultado así? La explicación más popular es que el individuo sufre una pérdida de control sobre su propio comportamiento, de manera que la motivación intrínseca disminuye. Además, la eliminación de la gratificación extrínseca puede producir un cambio —de una explicación externa a una interna— en la percepción del individuo de las causas por las que labora en una tarea. Si usted lee una novela a la semana porque su maestro de literatura se lo exige, puede atribuir su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, si sigue leyendo una novela por semana después de haber terminado el curso, su inclinación natural será decir: “Debo disfrutar con la lectura de las novelas, ¡porque sigo leyendo una por semana!”

Si la teoría de la evaluación cognoscitiva es válida, debe tener importantes implicaciones para la práctica administrativa. Durante años ha sido un aforismo entre los especialistas en compensaciones que si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben depender del desempeño de un individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognoscitiva señalarían que esto sólo tendería a disminuir la satisfacción interna que obtiene el individuo por realizar el trabajo. Hemos sustituido un estimulo externo por uno interno. De hecho, si la teoría de la evaluación cognoscitiva es correcta, tendría sentido que el pago de un individuo no dependiera de su desempeño, a fin de evitar la reducción de la motivación intrínseca.

Ya hemos observado que la teoría de la evaluación cognoscitiva ha sido apoyada por diversos estudios. Pero también ha enfrentado ataques, específicamente sobre la metodología utilizada en dichos estudios[28] y en la interpretación de los resultados.[29] Pero, ¿dónde está esta teoría en la actualidad? ¿Podemos decir que, cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago y los ascensos para estimular el desempeño de los trabajadores, lo hacen a costa de reducir el interés y la motivación intrínseca en el trabajo que se está realizando? La respuesta no es un simple “sí” o un “no”.

Aunque se necesitan investigaciones adicionales para aclarar algo de la ambigüedadd actual, la evidencia nos lleva a la conclusión de que la interdependencia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas es un fenómeno real.[30] Pero su impacto sobre la motivación de los empleados en su trabajo, en contraste con la motivación en general, puede

ser considerablemente menor de lo que se pensó al principio. En primer lugar, muchos de los estudios que se realizaron para verificar la teoría se desarrollaron ~on estudiantes, no con empleados a sueldo de organizaciones. Los investigadores observaban lo que sucede con el comportamiento de un estudiante cuando se retiene una recompensa que se le ha asignado. Esto es interesante, pero no representa la situación típica en el trabajo. En el mundo real, cuando se retienen las recompensas extrínsecas, por lo general significa que el individuo ya no forma parte de la organización. En segundo lugar, la evidencia indica que los niveles muy altos de motivación intrínseca oponen una muy fuerte resistencia al impacto perjudicial de las recompensas extrínsecas.[31] Aun cuando un puesto sea interesante en si mismo, todavía existe la poderosa norma de un pago extrínseco.[32] En el otro extremo, las recompensas extrínsecas parecen aumentar la motivación intrínseca en las tareas aburridas.[33] Por tanto, la teoría puede tener una aplicación limitada a las organizaciones de trabajo, porque la mayor parte de los puestos de bajo nivel no son inherentemente satisfactorios como para estimular un alto interés intrínseco, y muchos puestos administrativos y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. La teoría de la evaluación cognoscitiva puede ser adecuada para el conjunto de puestos organizacionales intermedios, es decir, aquellos que no son ni tan aburridos ni tan interesantes.

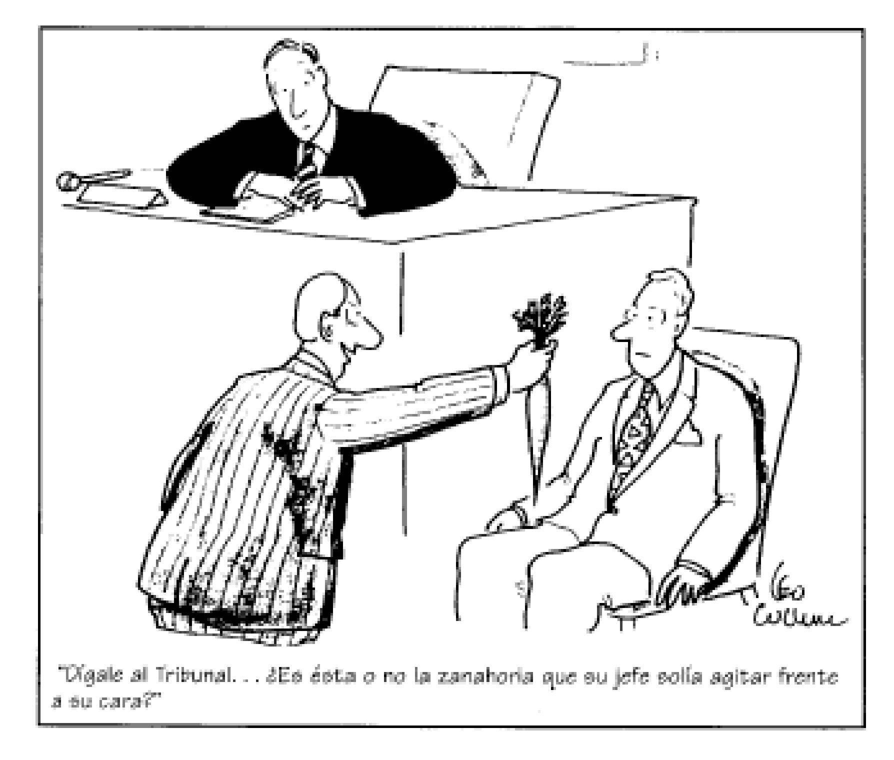

"Dígale al Tribunal. . . ¿Es ésta o no la zanahoria que su jefe solía agitar frente a su cara?"

Figura 6-6
Fuente: Cartón de Leo Cullum como se reimprimió en *The Harvard Business Review*.

Teoría de la fijación de metas

Gene Broadwater, entrenador del equipo de carreras a campo traviesa de Hamilton High School, hizo a los miembros de su equipo este último comentario antes de que llegaran a la línea de salida para la carrera por el campeonato de la liga: "Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, salgan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie puede pedir más de ustedes que eso.

Usted ha escuchado la frase en algunas ocasiones: "Simplemente hágalo lo mejor que pueda. Eso es todo lo que alguien puede pedir." Pero, ¿qué significa "hacerlo lo mejor que se pueda"? ¿Podemos saber si hemos alcanzado esa vaga meta? ¿Hubieran obtenido mejores tiempos los corredores de campo traviesa si el entrenador Broadwater les hubiera fijado a cada uno una meta específica por la que debería luchar? ¿Podría usted haber mejorado sus calificaciones en español en la preparatoria si sus padres le hubieran dicho "debes obtener un 85% o más en todos tus trabajos de español", en lugar de decirle "hazlo lo mejor que puedas"? La investigación sobre la **teoría de la fijación de metas** se enfoca en estos puntos, y, como usted verá, los resultados son impresionantes en términos del efecto de la meta específica, el desafío y la retroalimentación del desempeño.

teoría de la fijación de metas
La teoría de que metas especificas y difíciles conducen a un mejor desempeño.

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.[34] Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.[35] La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Para enfatizarlo mejor, podemos

decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.[36]

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de "hágalo lo mejor posible". Lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a realizar 12 viajes redondos cada semana entre Toronto y Buffalo, Nueva York, su intención le fija un objetivo especifico por el cual debe luchar. Podemos decir que si las demás cosas permanecen iguales, los camioneros con una meta específica tendrán mejor desempeño que sus contrapartes que operan sin ningún objetivo o con la meta general de "hacerlo lo mejor que se pueda".

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también podemos decir que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

Detroit Edison involucra a sus empleados de las plantas de electricidad en la fijación de metas. Dentro de su programa de metas, medidas y blancos *(MMB),* ***cada unidad de la compañía define metas Individuales y de equipo, medidas de desempeño y expectativas específicas para asegurarse de que todos los empleados trabajen para alcanzar el mismo resultado. Detroit Edison recompensa con dinero a sus empleados por su contribución para alcanzar las amplias metas organizacionales, como la satisfacción del diente, y las metas específicas, como la reducción de los costos de producción de las plantas de energía. Aquí se muestra un proyecto de reducción de costos generado por un empleado. Los empleados reemplazan la tubería de una planta de la compañía; esto ahorra a Detroit Edison unos $228 000 respecto de la cotización más baja presentada por un contratista externo y significa recompensas monetarias para los empleados.***

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada —cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso— es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.[37]

Si los empleados tienen oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas, ¿trabajarán más arduamente? La evidencia es mixta respecto de la superioridad de los objetivos participativos sobre los asignados.[38] En algunos casos, las metas fijadas de manera participativa produjeron un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaban mejor cuando su jefe les asignaba la meta. Pero una ventaja básica de la participación puede residir en una mayor aceptación del objetivo, como objetivo deseable para cuyo cumplimiento se debe trabajar.[39] Como ya hemos observado, la resistencia es mayor cuando las metas son difíciles. Si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte. De esta manera, aunque las metas participativas puedan no ser superiores a las metas asignadas cuando se toma la aceptación como una cosa dada, la participación sí incrementa la probabilidad de que haya acuerdo y se actúe sobre las metas más difíciles.

¿Existe alguna contingencia en la teoría de la fijación de metas, o podemos aceptar como verdad universal que las metas difíciles y específicas siempre conducirán a un mayor desempeño? Además de la retroalimentación se ha

encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está *comprometido* con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habérsele asignado desde fuera.[40] La **autoeficacia** se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea.[41] Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Así que, en situaciones difíciles, encontramos que la gente con una baja autoeficacia tiene más probabilidades de disminuir su esfuerzo o rendirse por completo que aquellos que tienen una alta autoeficacia, quienes procurarán con mayor ahínco dominar el desafío.[42] Además, los individuos con una alta autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo y motivación; aquellos que tienen baja autoeficacia tal vez disminuyan su esfuerzo cuando se les retroalimente en forma negativa.[43] Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá, porque sus componentes clave se ajustan razonablemente bien con la cultura estadounidense y canadiense. Supone que los subordinados serán razonablemente independientes (con una calificación no demasiado elevada en la distancia al poder), que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos (bajos en evasión de incertidumbre) y que considerarán importante el desempeño (alto en cantidad de vida). De manera que no espere que la fijación de metas necesariamente lleve a un mayor desempeño del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

autoeficacia
Creencia del individuo de que es capaz de desempeñar una tarea.

Nuestra conclusión global es que las intenciones —según se expresen en términos de metas difíciles y especificas— son una poderosa fuente de motivación. En las condiciones correctas, pueden llevar a un mejor desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia apoya la idea de que dichas metas están asociadas con un incremento en la satisfacción en el puesto.[44]

Teoría del reforzamiento

teoría del reforzamiento
El comportamiento es una función de sus consecuencias.

Una contraposición a la teoría de la fijación de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognoscitivo, que señala que los propósitos de un individuo dirigen sus acciones. En la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento. Es evidente que las dos se contradicen desde un punto de vista filosófico. Los teóricos del reforzamiento conciben el comportamiento como algo ocasionado por el ambiente. Ellos dirían que uno no necesita preocuparse por el proceso interno de cognición; que lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento.

La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción. Puesto que no se ocupa de aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto no es una teoría de la motivación. Pero sí proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento, y es poi esta razón que se le suele tomar en cuenta en los estudios sobre el tema de la motivación.[45]

Ya examinamos en detalle el proceso de reforzamiento en el capítulo 3. Mostramos cómo el uso de refuerzos para condicionar el reforzamiento nos proporciona importantes elementos de juicio respecto de la forma en que aprende la gente. Aun así, no podemos pasar por alto el hecho de que el reforzamiento tiene muchos partidarios como dispositivo motivacional. Sin embargo, en su forma pura, la teoría del reforzamiento no considera el aspecto de los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognoscitivas que se sabe que tienen un impacto sobre el comportamiento. De hecho, algunos investigadores ven los mismos experimentos que utilizan los teóricos del reforzamiento para apoyar su posición, e interpretan los resultados dentro de un marco cognoscitivo.[46]

Es indudable que el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento, pero pocos estudiosos están preparados para aceptar que es la única influencia. El comportamiento que uno tiene en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que se asigna a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que siguen al comportamiento. Si a uno se le llama la atención constantemente por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero la reducción de la productividad también puede explicarse en términos de metas, desigualdades o expectativas.

Teoría de la equidad

Jane Pearson se graduó el año pasado en la universidad del estado con un título en contabilidad. Después de asistir a entrevistas en el campus con representantes de diversas organizaciones, aceptó una posición en uno de los despachos de contadores públicos más grandes del país, y se le asignó a la oficina en Boston. Jane estaba muy complacida con la oferta que había recibido: un trabajo desafiante con una empresa de prestigio, una excelente oportunidad para obtener experiencia importante y el sueldo más alto que se le había ofrecido a cualquier egresado de la carrera de contabilidad de su universidad en ese año ($2 950 mensuales). Pero Jane era la mejor estudiante de su grupo; era ambiciosa, sabia expresarse y tenía plena confianza en recibir un sueldo de acuerdo con sus aptitudes.

Han pasado 12 meses desde que Jane se incorporó a la empresa. El trabajo ha resultado ser tan retador y satisfactorio como ella esperaba. Su jefe está muy satisfecho con su desempeño; de hecho, recientemente recibió un aumento de $200 al mes. Sin embargo, el nivel motivacional de Jane se ha desplomado en las últimas semanas. ¿Por qué? Su patrón acaba de contratar a un recién graduado de la universidad del estado, que carece de la experiencia de un año que tiene Jane, por $3 200 mensuales; ¡$50 más de lo que gana Jane ahora! Seria un craso error describir a Jane en otros términos que no fueran que está furiosa. Jane está incluso pensando en busca: otro trabajo.

La situación de Jane ilustra el papel que la equidad tiene en la motivación. Los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Percibimos lo que obtenemos de un puesto (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y luego comparamos nuestra relación resultados-insumos con la relación resultados-insumos de otras personas en nuestra misma situación. Esto se muestra en la tabla 6-1. Si percibimos que nuestra relación es igual a la de las otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio. Percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando vemos que la relación es desigual, experimentamos tensión por la equidad. J. Stacy Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que corrija la situación.[47]

El punto de referencia que elija el empleado agrega más complejidad a la **teoría de la equidad**. La evidencia indica que el punto de referencia elegido es una variable importante en esta teoría.[48] Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1. *Auto-interno:* Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
2. *Auto-externo:* Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. *Otro-interno:* Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro-externo:* Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

teoría de la equidad
Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabaja con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

De esta forma, los empleados pueden compararse a si mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos. El punto de referencia que elija el empleado se verá influido por la información que tenga acerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de los mismos. Esto ha desembocado en el estudio de cuatro variables moderadoras: sexo, tiempo en el puesto, nivel en la organización y nivel de educación o profesionalismo.[49] La investigación demuestra que tanto los hombres como las mujeres prefieren las comparaciones con su mismo sexo. La investigación también muestra que a las mujeres por lo general se les paga menos que a los hombres en puestos comparables, y que tienen menores expectativas de sueldo que los hombres, por el mismo trabajo. De manera que una mujer que utiliza a otra mujer como punto de referencia tiende a dar como resultado una norma comparativa inferior. Esto nos lleva a la conclusión de que los empleados con puestos en los que no hay segregación por sexo harán más comparaciones transexuales que aquellos con puestos dominados por hombres o por mujeres. Esto sugiere también que, si las mujeres aceptan sueldos más bajos, ello puede deberse al estándar que utilizan como comparación.

Tabla 6-1 Teoría de la equidad

Comparaciones de razones	Percepción
O/IA < O/IB°	Desigualdad causada por estar subpagado
O/IA = O/IB	Igualdad
O/IA > O/IB	Desigualdad causada por estar sobrepagado

Donde O/IA representa al empleado; y O/IB representa a las otras personas comparadas.

Los empleados de niveles superiores, aquellos con jerarquía profesional y los que tienen mayor educación, tienden a ser más cosmopolitas y a tener mejor información respecto de las personas en otras organizaciones. Por tanto, este tipo de empleados efectúan más comparaciones otro-externo.

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:[50]

1. Cambiar sus insumos (por ejemplo, no invertir tanto esfuerzo).
2. Cambiar sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de ellos mismos (por ejemplo, "solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más arduamente que los demás").
4. Distorsionar las percepciones de otras personas (por ejemplo, "el puesto de Miguel no es tan deseable como yo creía").
5. Escoger un punto diferente de referencia (por ejemplo, "puede ser que no gane tanto como mi cuñado, pero estoy ganando mucho más que mi padre cuando él tenía mi edad").
6. Salirse del campo (por ejemplo, renunciar al puesto).

• La teoría de la equidad reconoce que los individuos están preocupados no sólo por la cantidad absoluta de las recompensas a sus esfuerzos, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros.

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Formulan juicios acerca de la relación entre sus insumos y sus resultados, y los insumos y resultados de otras personas. Con base en los insumos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la capacidad, uno compara los resultados, como el nivel de sueldo, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su relación resultados-insumos con respecto de otros, se da lugar a la tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación, puesto que la gente se afana en lo que concibe como equidad y justicia.

Los atletas profesionales, como el beisbolista Barry Bonds, perciben la justicia en su pago comparando las habilidades y la capacidad que aportan con sus medidas de desempeño contra la razón insumos-resultados de otros atletas que se desempeñan en posiciones similares. Bond, que ha ganado el premio del Guante de Oro en tres años consecutivos, tiene un excelente desempeño como jardinero izquierdo de los Gigantes de San Francisco. También tiene muy buenos resultados bateando jonrones, empujando carreras, en robo de bases y otras categorías de jugadas ofensivas. Después de firmar un contrato de seis años, por $42.75 millones de dólares, Bond es el jugador mejor pagado del béisbol. Sobre su pago, Bond dice: "Lo valgo". El propietario de los Gigantes, Petar Magowan, está de acuerdo. Dice: "Barry es el mejor jugador en el juego. Si es el mejor jugador tiene que ser el mejor pagado."

De manera específica, la teoría establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

1. *Dado el pago por tiempo, los empleados sobrepagados producen más que los empleados pagados justamente.* Los empleados pagados por hora y asalariados generan una gran cantidad o calidad de producción, con el fin de aumentar el lado de la relación correspondiente al insumo y obtener la equidad.

2. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados sobrepagados producen menos unidades, pero de mayor calidad, que los empleados pagados justamente.* Los individuos a quienes se les paga a destajo incrementan su esfuerzo para lograr la equidad, lo que puede dar como resultado una mayor calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos en cantidad sólo incrementan la desigualdad, puesto que cada unidad producida genera más sobre-pago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia el incremento de la calidad, en lugar de aumentar la cantidad.
3. *Dado el pago por tiempo, los empleados subpagados obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad.* Se reduce el esfuerzo, lo que origina una productividad menor o de menor calidad que la de los trabajadores pagados equitativamente.
4. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados subpagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.* Los empleados pagados a destajo pueden conseguir la equidad, porque el intercambio de la calidad por la cantidad de producción da como resultado un incremento en la recompensa, con poco o ningún aumento en la contribución.

Por lo general, estas propuestas han recibido apoyo, con unas pocas restricciones menores.[51] En primer lugar, parece que las desigualdades creadas por un sobrepago no tienen un impacto muy significativo sobre el comportamiento, en la mayoría de las situaciones de trabajo. Parece ser que la gente tiene mucha mayor tolerancia a las desigualdades por sobrepago que por subpago, o pueden racionalizarlas mejor. En segundo lugar, no todas las personas son sensibles a la equidad. Por ejemplo, una pequeña parte de la fuerza de trabajo prefiere realmente que su relación resultados-insumos sea menor que el punto de referencia con el que se comparan. No es probable que las predicciones en la teoría de la equidad sean muy precisas respecto de los llamados tipos benevolentes.

También es importante observar que, aunque la mayor parte de la investigación se ha enfocado en el pago, los empleados parecen buscar la equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo, se ha mostrado que el uso de títulos de alto estatus para el puesto, así como oficinas grandes y lujosamente amuebladas, puede funcionar como resultado para algunos empleados en su ecuación de la equidad.[52]

Por último, se ha dirigido la investigación reciente a la ampliación del significado de equidad o justicia. Tradicionalmente, la teoría de la equidad se había enfocado a la **justicia distributiva** o la justicia que se percibe de la *cantidad* y *asignación* de las recompensas entre los individuos. Pero la equidad también debe tomar en cuenta la **justicia procesal**: la justicia percibida del *proceso* utilizado para determinar la distribución de las recompensas. La evidencia indica que la justicia distributiva tiene una mayor influencia sobre la satisfacción de los empleados que la justicia procesal, mientras que ésta tiende a afectar el compromiso organizacional del empleado, su confianza en su jefe y la intención de renunciar.[53] De manera que los administradores deben tomar en cuenta la participación abierta de la información sobre la forma en que se toman las decisiones de asignación, el seguimiento de procedimientos consistentes y sin prejuicios, y el involucrarse en prácticas similares para incrementar la percepción de la justicia procesal. Además, al aumentar la percepción de la justicia procesal, es probable que los empleados vean a sus jefes y a la organización como positivos, aunque estén inconformes con el pago, los ascensos y otros resultados personales.

justicia distributiva
Equidad percibida de la cantidad y distribución de recompensas entre individuas.

justicia procesal
Equidad percibida del proceso utilizado para determinar la asignación de recompensas.

En conclusión, la teoría de la equidad muestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación se ve influida significativamente por las recompensas relativas, lo mismo que por el total de las recompensas absolutas. Pero algunos puntos clave siguen pendientes de aclaración.[54] Por ejemplo, ¿cómo manejan los empleados las señales conflictivas de equidad, tales como las ocasiones en las que los sindicatos llaman la atención a otros grupos de empleados que están considerablemente *mejor,* mientras que la administración argumenta que las cosas han *mejorado* mucho? ¿Cómo definen los empleados los insumos y los resultados? ¿Cómo combinan y valoran sus insumos y resultados para llegar a los totales? ¿Cuándo y cómo cambian los factores con el tiempo? Sin embargo, a pesar de estos problemas, la teoría de la equidad continúa ofreciéndonos algunas percepciones importantes de la motivación del empleado.

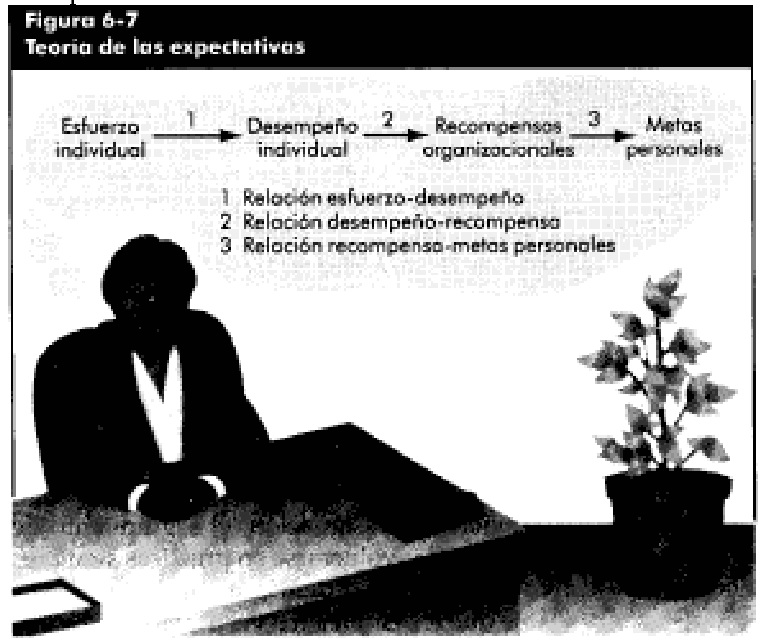
Teoría de las expectativas

teoría de las expectativas
La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguida por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo.

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la **teoría de las expectativas**, de Victor Vroom.[55] Aunque tiene sus criticas,[56] la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya esta teoría.[57]

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones (véase la figura 6-7):

1. *Relación esfuerzo-desempeño:* la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa:* el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. *Relación recompensas-metas personales:* el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.[58]



La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para "irla pasando". Esto es evidente cuando vemos con algo más de detalle las tres relaciones de la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder afirmativamente si se ha de maximizar su motivación.

• La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para "irla pasando".

En primer lugar, *si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos empleados, la respuesta es no. ¿Por qué? Su nivel de habilidades puede ser deficiente, lo que significa que, no importa qué tan duro trabajen, no es probable que tengan un alto desempeño. El sistema de evaluación de desempeño de la organización puede estar diseñado para evaluar factores de no desempeño, como lealtad, iniciativa o valor, lo que significa que mayor esfuerzo no dará como resultado necesariamente una mejor evaluación. Otra posibilidad es que el empleado, esté o no en lo cierto, perciba que no le agrada a su jefe. Como resultado, espera obtener una evaluación pobre sin que importe su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de baja motivación de los empleados es su creencia de que, no importa qué tan duro trabajen, la probabilidad de obtener una buena evaluación de desempeño es baja.

En segundo lugar, *si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales?* Muchos empleados creen que la relación desempeño-recompensa en su puesto es débil. La razón, que profundizaremos en los capítulos 7 *y* 16, es que las organizaciones premian muchas cosas además del simple desempeño. Por ejemplo, cuando se asignan pagos a los empleados por factores como la antigüedad, el grado de cooperación, o "adular" al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño-recompensa como débil y desmotivante.

Por último, *si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero, en su lugar, recibe un incremento de sueldo. O el empleado desea un puesto más interesante y desafiante, pero sólo recibe unas palabras de elogio. O el empleado realiza un esfuerzo adicional para que se le reubique en la oficina de la empresa en París, pero es enviado a Chicago. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas estén diseñadas para atender las necesidades de los empleados. Por desgracia, muchos administradores están limitados en las recompensas que pueden distribuir, lo que dificulta la individualización de las mismas. Más aún, algunos administradores suponen incorrectamente que todos los empleados desean lo mismo, pasando por alto los efectos motivacionales de la diferenciación de las recompensas. En cualquiera de estos casos, la motivación del empleado no llega a su máximo.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas. Además, el simple hecho de que comprendamos las necesidades que una persona procura satisfacer no asegura que el individuo mismo perciba que el alto desempeño conduce necesariamente a la satisfacción de esas necesidades.

En referencia a la viñeta sobre Lincoln Electric con la que comienza este capitulo, observe cómo esta compañía ha aplicado exitosamente los elementos clave de la teoría de las expectativas. La relación esfuerzo-desempeño se ve fortalecida por un sistema claro y objetivo para evaluar el desempeño de un empleado. Lincoln vincula fuertemente la evaluación con las recompensas basando los salarios a destajo y las bonificaciones sobre la productividad del empleado y las utilidades de la compañía. Por último, puesto que el sistema de bonificación y seguridad de la empresa ha estado en vigor durante tanto tiempo, Lincoln tiende a atraer y contratar individuos que valoran las recompensas que la empresa proporciona: seguridad y flexibilidad en el puesto, así como atractivas prestaciones financieras.

.... El CO en las noticias

¿Cómo motiva usted a los trabajadores estadounidenses para mejorar la calidad?

Un estudio reciente comparó las actitudes y el comportamiento de los trabajadores estadounidenses con los de los japoneses en relación con el mejoramiento de la calidad. Las conclusiones fueron esclarecedoras, especialmente en términos de la aplicación de los conceptos de la administración de la calidad total en las organizaciones de Estados Unidos. Entre otros aspectos importantes del estudio, se incluyen los siguientes:

- A diferencia de los trabajadores japoneses, los estadounidenses no están interesados en incrementar el mejoramiento para elevar la calidad. Desean lograr avances muy importantes. Las implicaciones para la motivación: exigir grandes saltos en lugar de pasos pequeños.
- El cambio es una amenaza para los estadounidenses cuando está impuesto desde arriba, pero puede ser positivo si los trabajadores creen que lo pueden controlar. Implicaciones para la motivación: los administradores deben hablar con los empleados acerca de la meta general y hacer que ellos sugieran los cambios necesarios para alcanzarla.
- Los japoneses son metódicos y racionales en su indeclinable afán por mejorar las cosas. Los estadounidenses son más emocionales. Implicaciones para la motivación: lleve a los trabajadores estadounidenses a creer que tienen un compromiso personal o que, en lo individual, están logrando las cosas.
- Los estadounidenses aprenden cometiendo errores. No funciona que los administradores exijan que los trabajadores hagan bien las cosas desde la primera vez. Implicaciones para la motivación: sea tolerante con los errores y cree mecanismos para circular noticias sobre los errores y las lecciones que pueden aprenderse acerca de ellos.

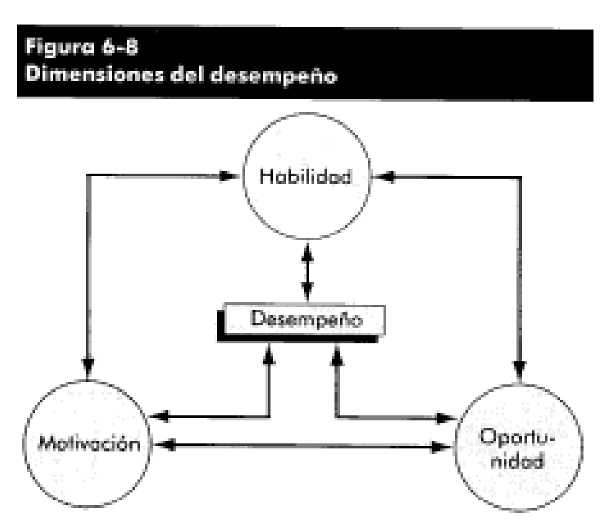
Basado en 'Quatity: What Motivates American Workers?", *Business Week* (12 de abril de 1993), pág. 93.

¿Funciona la teoría de las expectativas? Los intentos para validaría se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y de medición. Como resultado, muchos estudios publicados, que supuestamente apoyan o niegan la teoría, deben tomarse con precaución. Más importante aún es que gran parte de los estudios no han replicado la metodología como se propuso originalmente. Por ejemplo, la teoría propone explicar diferentes niveles de esfuerzo de la misma persona en diferentes circunstancias, pero casi todos los estudios de réplica se han enfocado hacia diferentes personas. La corrección de esta falla ha mejorado mucho el apoyo para confirmar la validez de la teoría de las expectativas.[59] Algunos críticos sugieren que la teoría tiene un uso limitado, aduciendo que tiende a ser más válida para la predicción en situaciones en que el individuo percibe claramente los vínculos esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.[60] Puesto que pocos individuos perciben una alta correlación entre el desempeño y sus puestos, la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones realmente recompensaran a los individuos por su desempeño en lugar de hacerlo con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidades y la dificultad del puesto, entonces la validez de la teoría podría ser considerablemente mayor. Sin embargo, más que invalidar la teoría de las expectativas, esta crítica se puede utilizar en su favor, porque explica la razón por la cual un gran segmento de la fuerza de trabajo realiza bajos niveles de esfuerzo para desempeñar su puesto.

No se olvide de la habilidad y la oportunidad

Robin y Chris se graduaron hace un par de años como maestros en educación primaria. Ambos aceptaron puestos como maestros de primer año, pero en diferentes distritos escolares. De inmediato, Robin enfrentó varios obstáculos en su puesto: un grupo grande (42 alumnos), un salón pequeño y sucio y suministros inadecuados. La situación de Chris no podía haber sido más diferente. Él sólo tenía 15 alumnos en su clase, un ayudante para la enseñanza durante 15 horas a la semana, un salón moderno y bien alumbrado, un gabinete de suministros bien surtido, seis computadoras Macintosh para uso de los alumnos y un director que le daba mucho apoyo. No es de sorprender que al final de su primer año escolar, Chris había sido considerablemente más eficaz como maestro que Robin.

Figura 6-8
Dimensiones del desempeño



Fuente: Adaptado de M. Blumberg y C.D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review* (octubre de 1982), pág. 565.

El episodio anterior ilustra un hecho obvio que a menudo se pasa por alto. El éxito en un puesto se facilita u obstaculiza por la existencia o ausencia de recursos de apoyo.

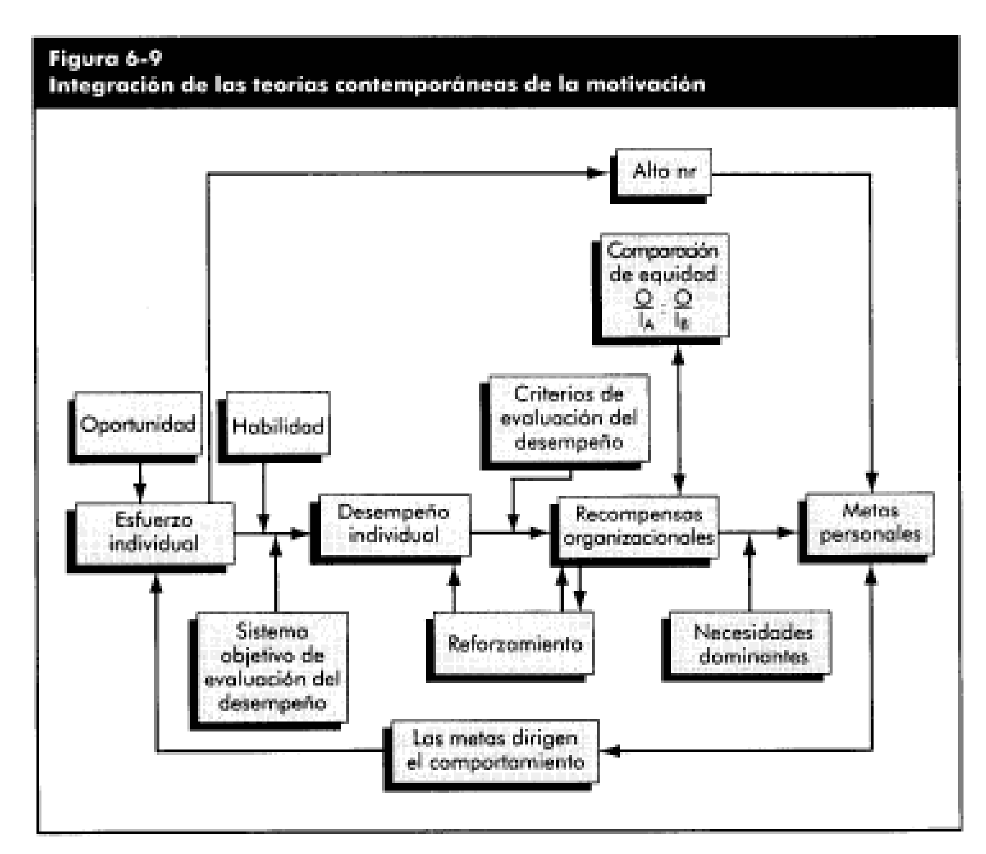
Una forma popular, que podría calificarse de simplista, de pensar en el desempeño del empleado es como una función de la interacción de la habilidad y la motivación; es decir, el desempeño = f(H x M). Si alguna de las dos es inadecuada, el desempeño se verá afectado en forma negativa. Por ejemplo, esto ayuda a explicar el proceder del atleta o estudiante que trabaja duro a pesar de contar con una modesta capacidad, pero que consistentemente muestra un mejor desempeño que su rival con mayor talento, pero perezoso. Así que, como observamos en el capítulo 3, la inteligencia y capacidades de un individuo (resumidas bajo la designación de "habilidad") deben tomarse en cuenta además de la motivación, si es que hemos de explicar y predecir con precisión el desempeño del empleado. Pero todavía falta una pieza del rompecabezas. Necesitamos agregar a nuestra ecuación la **oportunidad de desempeño**: desempeño =f(H x M x 0)[61] Aun cuando un individuo esté bien dispuesto y sea capaz, puede haber obstáculos que limiten su desempeño. Esto se muestra en la figura 6-8.

oportunidad de desempeño
Los altos niveles de desempeño son parcialmente una función de la ausencia de obstáculos que limitan al empleado.

Cuando trate de determinar la razón por la que un empleado puede no estar desempeñándose al nivel que usted cree que es capaz, eche un vistazo al ambiente de trabajo para ver si éste lo apoya. ¿Tiene el empleado herramientas, equipo, materiales y suministros adecuados? ¿Cuenta con condiciones de trabajo favorabies, con colaboradores que lo ayuden, con reglas y procedimientos de apoyo con los que se pueda trabajar, con información suficiente para tomar decisiones relacionadas con su puesto, con el tiempo adecuado para realizar un buen trabajo y cosas semejantes? De no ser así, el desempeño sufrirá.

θ *Integración de las teorías contemporáneas de la motivación*

Hemos visto muchas de las teorías de la motivación en este capitulo. El hecho de que varias de estas teorías hayan recibido apoyo sólo complica el asunto. Qué sencillo hubiera sido si después de presentar media docena de teorías, se encontrara que sólo una es válida. ¡Pero estas teorías no están todas en competencia unas con otras! El hecho de que una sea válida no invalida automáticamente a las demás. De hecho, muchas de las teorías que se han presentado en este capitulo son complementarias. De manera que el desafío ahora es vincular todas ellas para ayudar al lector a comprender su interrelación.



La figura 6-9 presenta un modelo que integra mucho de lo que sabemos acerca de la motivación. Su fundamento básico es la teoría de las expectativas, que se muestra en la figura 6-7. Trabajemos sobre la figura 6-9.

Comencemos por reconocer de manera explícita que las oportunidades pueden ayudar u obstaculizar el esfuerzo individual. El recuadro del esfuerzo individual tiene otra flecha que llega hasta él, y que proviene de las metas de la persona. De acuerdo con la teoría de la fijación de metas, la intención de este circuito metas-esfuerzo es recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que un empleado realizará un alto nivel de esfuerzo si percibe una fuerte relación entre su esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de los objetivos personales. A su vez, cada una de estas relaciones se ve influida por ciertos factores. Para que el esfuerzo conduzca a un buen desempeño, el individuo debe tener las habilidades necesarias para ello, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe percibirse como justo y objetivo. La relación desempeño-recompensas será fuerte si el individuo percibe que es el desempeño (en lugar de la antigüedad, el favoritismo personal u otros criterios) lo que se recompensa. Si la teoría de la evaluación cognoscitiva fuera plenamente válida en el sitio real de trabajo, realizaríamos aquí la predicción de que basar las recompensas en el desempeño debería disminuir la motivación intrínseca de la persona. El último vínculo en la teoría de las expectativas es la relación recompensas-metas. La teoría ERC entraría en juego en este momento, y la motivación sería alta en el grado en que las recompensas que recibe un individuo por su buen desempeño satisficieran las necesidades dominantes consistentes con sus objetivos individuales.

Un análisis más de cerca a la figura 6-9 revelará también que el modelo toma en cuenta la necesidad de realización y las teorías de reforzamiento y de equidad. El gran realizador no está motivado por la evaluación que la organización haga de su desempeño o las recompensas de la organización, de aquí que haya un salto del esfuerzo a las

metas personales, en el caso de aquellas personas que tienen un alto *nr*. Recuerde: los grandes realizadores están impulsados internamente, en tanto que los puestos que desempeñan les proporcionen responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. De manera que ellos no se preocupan por los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas o recompensas-metas.

La teoría del reforzamiento entra en nuestro modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha diseñado un sistema de recompensas, y los empleados reconocen que tal sistema paga por el buen desempeño, las recompensas reforzarán y estimularán un buen desempeño continuo. Las recompensas también constituyen una parte clave en la teoría de la equidad. Los individuos comparan las recompensas (resultados) que reciben de los insumos que ingresan con la relación resultados-insumos de otras personas comparables (O/Ia:O/lb), y las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que se realiza.

θ *Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura*

En nuestro análisis de la fijación de metas dijimos que se debe tener cuidado al aplicar esta teoría, porque supone características culturales que no son universales. Esto es cierto para muchas de las teorías que se presentan en este capítulo. Gran parte de las teorías actuales de la motivación fueron desarrolladas en Estados Unidos por estadounidenses y sobre ellos mismos.[62] Tal vez las características más estadounidenses inherentes a estas teorías sean el fuerte énfasis sobre lo que en el capítulo 2 definimos como individualismo y cantidad de vida. Por ejemplo, tanto la teoría de la fijación de metas como la de las expectativas hacen hincapié en el logro de las metas, lo mismo que el pensamiento racional e individual. Veamos cómo este prejuicio ha afectado varias de las teorías de la motivación que se han presentado en este capitulo.

Aunque los administradores deben tener cuidado al aplicar las teorías de la motivación en diferentes culturas, Nestlé, la empresa más grande del mundo en alimentos de marca, con sede en Suiza, contrato a personal de altos logros para que vendo sus productos en mercados de todo el globo. Al margen de las diferencias culturales, el cuerpo de ventas de Nestlé esta motivado por el crecimiento, los logros, la responsabilidad y los reconocimientos. En Tailandia, Nestlé formó la Fuerza de Ventas Acérrima (en la foto) para vender sus productos a los supermercados y supertiendas estilo estadounidense que comienzan a ser populares en los países en desarrollo. Con educación universitaria y un inglés fluido, este equipo está capacitado en las prácticas de administración estilo occidental. Nestlé desafía a este personal de altos logros a tener éxito en mantener las utilidades y el crecimiento de su participación en el mercado, a medida que se intensifico lo competencia en Tailandia.

La jerarquía de necesidades de Maslow indica que la gente comienza en un nivel de necesidades fisiológicas y luego asciende progresivamente por la jerarquía, en este orden: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Si tiene alguna aplicación, esta jerarquía se ajusta a la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, donde las características de evasión de incertidumbre son fuertes, las necesidades de seguridad estarían en la cima de la jerarquía de necesidades. Países que tienen una alta calificación en las características de calidad de vida —Dinamarca, Suecia, Noruega, Países Bajos y Finlandia— tendrían las necesidades sociales en la cima.[63] Por ejemplo, podríamos predecir que el trabajo en grupo motivaría más a los empleados cuando la cultura del país tiene un alto índice en el criterio de la calidad.

Otro concepto motivacional que tiene una evidente inclinación estadounidense es la necesidad de realización. El punto de vista de que una gran necesidad de realización actúa como motivador interno supone dos características

culturales: disposición para aceptar un grado moderado de riesgo (que excluye a países con fuertes características de evasión de incertidumbre) y una preocupación por el desempeño (que se aplica casi en forma exclusiva a los países con fuertes características de cantidad de vida). Esta combinación se encuentra en países anglosajones como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.[64] En cambio, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

Pero no suponga que no existe *ninguna* consistencia transcultural. Por ejemplo, el deseo de contar con un trabajo interesante parece importante para todos los trabajadores, sin que importe su cultura nacional. En un estudio de siete países, los empleados de Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos calificaron el "trabajo interesante" como número uno entre 11 metas de trabajo. Y este factor recibió un segundo o tercer lugar en Japón, Países Bajos y Alemania.[65] De manera similar, en un estudio que comparaba los resultados de la preferencia de puestos entre estu-diantes de posgrado en Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, el crecimiento, las realizaciones y la responsabilidad fueron calificados como los primeros tres con calificaciones idénticas.[66] Ambos estudios sugieren cierta universalidad en cuanto a la importancia de los factores intrínsecos en la teoría de la motivación-higiene.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Las teorías que hemos analizado en este capitulo no se enfocan todas en nuestras cuatro variables dependientes. Algunas, por ejemplo, están dirigidas a la explicación de la rotación; otras enfatizan la productividad. Las teorías también difieren en su fuerza predictiva. En esta sección (1) revisamos las teorías de motivación clave para determinar su aplicabilidad en la explicación de nuestras variables dependientes, y (2) evaluamos el poder predictivo de cada una.[67]

TEORÍAS DE LAS NECESIDADES Hemos presentado cuatro teorías que se enfocan en las necesidades: la jerarquía de Maslow, la de motivación-higiene, la ERC y la de necesidades de McClelland. Probablemente la más fuerte de éstas sea la última, en especial respecto de la relación entre el logro y la productividad. Si las otras tres tienen algún valor, éste se relaciona con la explicación y la predicción de la satisfacción en el puesto.

TEORÍA DE LA FIJACION DE METAS Pocas personas niegan que las metas claras y difíciles conducen a mayores niveles de productividad de los empleados. Esta evidencia nos lleva a la conclusión de que la teoría de la fijación de metas proporciona una de las explicaciones más poderosas de esta variable dependiente. Sin embargo, esta teoría no se enfoca en el ausentismo, la rotación ni en la satisfacción.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO Esta teoría tiene un historial impresionante en predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, los retrasos y los porcentajes de accidentes. No proporciona mucha explicación sobre la satisfacción del empleado o la decisión de renunciar.

TEORÍA DE LA EQUIDAD La teoría de la equidad trata las cuatro variables dependientes. Sin embargo, es más fuerte al predecir el comportamiento de ausencia y rotación y es débil al predecir las diferencias en la productividad de los empleados.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS Nuestra última teoría se enfoca en las variables del desempeño. Ha comprobado que ofrece una explicación relativamente poderosa de la productividad de los empleados, su ausentismo y rotación. Pero la teoría de las expectativas supone que los empleados tienen pocas restricciones en la discrecionalidad de su decisión. Tiene muchos de los supuestos que posee el modelo optimizador acerca de la toma individual de decisiones (véase el capitulo 4). Esto limita su aplicabilidad.

Para las decisiones importantes, como la aceptación o renuncia a un puesto, la teoría de las expectativas funciona bien, porque la gente no se precipita en decisiones de esta naturaleza. Es más probable que tome tiempo para considerar cuidadosamente los costos y beneficios de todas las alternativas. Pero la teoría de las expectativas no proporciona una explicación muy buena para tipos más comunes de comportamiento en el trabajo, en particular para el comportamiento de individuos en puestos de nivel inferior, porque dichos puestos ya tienen grandes limitaciones que les imponen los métodos de trabajo, los supervisores y las políticas de la compañía. Por tanto, debemos llegar a la conclusión de que el poder de la teoría de las expectativas para explicar la productividad del empleado se incrementa cuando los puestos son más complejos y de mayor jerarquía en la organización (donde es mayor la discrecionalidad).

Resumen

La tabla 6-2 resume lo que sabemos acerca del poder de las teorías de la motivación más conocidas para explicar y predecir nuestras cuatro variables dependientes. Aunque se basa en un cúmulo de investigaciones, también incluye algunos juicios subjetivos. Sin embargo, si proporciona una guía razonable para atravesar el laberinto de la teoría de las motivaciones.

Tabla 6-2 Teorías sobre el poder de la motivación[a]

	TEORÍAS				
Variable	**Necesidad**	**Fijación de metas**	**Reforza-miento**	**Equidad**	**Expectativas**
Productividad	3[b]	5	3	3	4[c]
Ausentismo			4	4	4
Rotación				4	5
Satisfacción	2			2	

a Se califica las teorías en una escala del 1 al 5, donde 5 es el más elevado.
b Se aplica a individuas con una aran necesidad de realización.
c Valor limitado en puestas en que los empleados tienen pacas opciones para ejercer su discrecionalidad.

Fuente: Con base en F.J Landy y WS. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", en L.L. Cummings y BM. Staw (editors), Research in Organizational Behavior, vol: 9 (Greenwich, CT: JAl Press, 1 9871. pág. 33.

θ *Para repaso*

1. Defina la motivación Describa el proceso de la motivación.
2. ¿Cuáles son las implicaciones de las teorías X y Y para las prácticas motivacionales?
3. Compare y contraste la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow con (a) la teoría ERC de Alderfer y (b) la teoría de la motivación-higiene de Herzberg.
4. Describa las tres necesidades aisladas por McClelland. ¿Cómo se relacionan con el comportamiento del trabajador?
5. Explique la teoría de la evaluación cognoscitiva. ¿Cómo se puede aplicar en la práctica administrativa?
6. ¿Cuál es el papel de la autoeficacia en la fijación de metas?
7. Contraste la justicia distributiva y la procesal.
8. Identifique las variables de la teoría de las expectativas.
9. Explique la fórmula: desempeño = f(H x M x O) y proporcione un ejemplo.
10. De haber algunas, ¿cuáles consistencias entre los conceptos motivacionales tienen aplicación transcultural?

θ *Para discusión*

1. "La teoría de la evaluación cognoscitiva es contradictoria con las teorías del reforzamiento y de las expectativas." ¿Está usted de acuerdo o no? Explíquese.
2. "La fijación de metas es parte tanto de la teoría del reforzamiento como de la de las expectativas." ¿Está usted de acuerdo o no? Explíquese.
3. Analice la aplicación de las teorías de Maslow y Herzberg a una nación africana o caribeña, donde más de una cuarta parte de la población está desempleada.
4. ¿Puede un individuo estar demasiado motivado, de manera que su desempeño decline como resultado de

un esfuerzo excesivo? Discútalo.

5. Identifique tres actividades que usted disfrute realmente (por ejemplo, jugar tenis, leer una novela, ir de compras). Luego identifique tres actividades que realmente le disgusten (por ejemplo, ir al dentista, limpiar la casa, mantenerse en una dieta de bajas calorías). Utilice el modelo de las expectativas y analice cada una de sus respuestas para evaluar la razón por la que algunas actividades estimulan su esfuerzo, mientras que otras no lo hacen.

A favor

¡El dinero motiva!

La mayoría de los científicos del comportamiento han menospreciado consistentemente la importancia del dinero como motivador. Prefieren enfatizar el valor de los puestos desafiantes, las metas, la participación en la toma de decisiones, la retroalimentación, los grupos cohesivos de trabajo y otros factores no monetarios, como estimulantes de la motivación del empleado. Nosotros decimos lo contrario: que el dinero es *el* incentivo crucial para la motivación en el trabajo. Como medio de intercambio, es el vehículo por el cual los empleados pueden comprar las numerosas cosas que desean para satisfacer sus necesidades. Además, el dinero también desempeña la función de un tablero de calificaciones, mediante el cual los empleados califican el valor que la organización da a sus servicios y mediante el cual pueden comparar su valor con otras personas. *

Es obvio el valor del dinero como medio de cambio. La gente puede no trabajar únicamente por el dinero, pero si quitamos el dinero, ¿cuántas personas vendrían a trabajar? Un estudio reciente de casi 2 500 empleados encontró que mientras estas personas estaban en desacuerdo respecto de cuál era su motivador número uno, unánimemente clasificaron al dinero como el número dos.** Este estudio reafirma el hecho de que para la inmensa mayoría de la fuerza laboral, un cheque de pago en forma regular es absolutamente necesario para satisfacer las necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad.

Como sugiere la teoría de la equidad, el dinero tiene un valor simbólico además de su valor de cambio. Utilizamos el pago como el principal resultado contra el cual comparamos nuestros insumos, para determinar si se nos está tratando con justicia. El hecho de que una organización pague a un ejecutivo $80 000 por año y a otro $95 000, significa algo más que el simple hecho de que el segundo esté ganando $15 000 más al año. Es un mensaje de la organización a ambos empleados, de cuánto valora la contribución de cada uno.

Además de la teoría de la equidad, tanto la teoría del reforzamiento como la de las expectativas atestiguan el valor del dinero como motivador. En la primera, si el pago depende del desempeño, estimulará a los trabajadores a altos niveles de esfuerzo. De acuerdo con la teoría de las expectativas, el dinero motivará hasta el grado en el que se le considere capaz de satisfacer las metas personales de un individuo y se le perciba como dependiente de los criterios de desempeño.

La mejor exposición del dinero como motivador es una revisión de estudios que hizo Ed Locke en la University of Maryland.*** Locke estudió cuatro métodos para motivar el desempeño del empleado: el dinero, la fijación de metas, la participación en la toma de decisiones y el rediseño de los puestos para dar a los trabajadores más retos y responsabilidades. Encontró que el mejoramiento promedio debido al dinero era del 30%; la fijación de metas mejoraba el desempeño en un 16%; la participación en la toma de decisiones lo mejoraba en menos del 1%; y el rediseño de los puestos impactaba positivamente el desempeño con un promedio de 17%. Además, todos los estudios que revisó Locke que usaban al dinero como método de motivación dieron como resultado algún mejoramiento en el desempeño de los empleados. Evidencia como ésta muestra que el dinero puede no ser el único motivador, ¡pero es difícil afirmar que no motiva!

*K. O. Doyte, “Introduction: Money and the Behavioral Sciences”. *American Behavioral Scientist* (Julio de 1992). págs. 641-657.

**5. Caudron, “Motivation? Money’s Only No. 2, *Industry Week* (15 de noviembre de 1993), pág. 33.

***FA. Locke *eta).,* “The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance”, en KO. Duncan, M.M. Gruneberg y D. Watlis (eds.), *changes in Working Life* (Londres: Wiley, 1980), págs. 363-383.

En contra

¡El dinero no motiva a la mayoría de los empleados en la actualidad!

El dinero puede motivar a algunas personas en determinadas condiciones. De manera que el tema no es realmente si el dinero puede motivar o no. La pregunta ‘más adecuada es: ¿motiva el dinero a la mayoría de los empleados de la fuerza de trabajo actual para lograr un mayor desempeño? Argumentaremos que la respuesta a esta pregunta es no

Para que el dinero pueda motivar a un individuo a tener un mejor desempeño, se deben satisfacer ciertas condiciones. En primer lugar, el dinero debe ser importante para la persona. En segundo, el individuo debe percibir que el dinero es una recompensa directa por su desempeño. En tercer lugar, la persona debe percibir que es importante la cantidad marginal de dinero que se ofrece por el desempeño. Por último, la administración debe estar en condiciones de ejercer cierta discrecionalidad para recompensar a los grandes realizadores con más dinero. Demos un vistazo a cada una de estas condiciones.

El dinero no es importante para todos los empleados. Por ejemplo, los grandes realizadores están intrínsecamente motivados. El dinero debe tener poco impacto sobre ellos. De manera similar, es adecuado para aquellos individuos con fuertes necesidades de orden inferior, pero para la mayor parte de la fuerza laboral, las necesidades de orden inferior están sustancialmente satisfechas.

El dinero motivaría si los empleados percibieran un fuerte vinculo entre el desempeño y las recompensas de las organizaciones. Por desgracia, los aumentos de sueldo están determinados con mucha mayor frecuencia por las normas de pago de la comunidad, el índice nacional de costo de la vida y las perspectivas financieras presentes y futuras de la organización, que por el nivel de desempeño de cada empleado.

Para que el dinero pueda motivar, la diferencia marginal en el incremento del pago que reciben un gran realizador y un realizador promedio debe ser considerable. En la práctica, rara vez lo es. Por ejemplo, a un empleado de gran rendimiento que actualmente está ganando $35 000 por año, se le aumentan $200 al mes. Después de restar los impuestos, el incremento asciende a unos $35 por semana. Pero al compañero de este empleado que gana $35 000 por año y que es un realizador promedio, rara vez se le pasa por alto al momento de dar los aumentos. En lugar de obtener un incremento del 7%, probablemente reciba la mitad de eso. La diferencia neta en sus cheques semanales probablemente sea de menos de $20. ¿Cuánta motivación habrá en saber que si usted trabaja realmente duro va a terminar con $20 más por semana que alguien que apenas hace lo suficiente para irla pasando? ¡Para un gran número de gente, no mucha!

Nuestro último punto se relaciona con el grado de discrecionalidad que los administradores tienen para recompensar a los grandes realizadores. Donde existen sindicatos, esa discrecionalidad es casi nula. Los sueldos se determinan en el curso de las negociaciones colectivas y se asignan por el nombre del puesto y la antigüedad, no por el nivel de desempeño. En los ambientes no sindicalizados, las políticas de compensación de la organización limitarán la discrecionalidad de la administración. Cada puesto suele tener una escala de pagos. De manera que una analista de sistemas III puede ganar entre $3 825 y $4 540 al mes. No importa qué tan buen trabajo desarrolle, su jefe no podrá pagarle más de $4 500 al mes. De manera similar, no importa qué tan mal se desempeñe alguien en ese puesto, ganará por lo menos $3 825 mensuales. En la mayor parte de las organizaciones, los administradores tienen un área muy pequeña de discrecionalidad dentro de la cual pueden recompensar a sus empleados de mayor desempeño. De manera que el dinero teóricamente puede motivar a los empleados para llegar a mejores niveles de desempeño, pero a la mayoría de los administradores no se les da suficiente flexibilidad para hacer algo al respecto.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Qué lo motiva a usted?

Para cada una de las siguientes declaraciones, circule el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en trabajos pasados.

	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Me gusta competir y ganar.	1	2	3	4	5
3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.	1	2	3	4	5
4. Me gustan los retos difíciles.	1	2	3	4	5
5. Me gusta llevar el mando.	1	2	3	4	5
6. Me gusta agradar a otros.	1	2	3	4	5
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.	1	2	3	4	5
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	i	2	3	4	5
15. Me gusta más trabajar con otras personas que solo.	1	2	3	4	5

Pase a la página A-27 para leer las instrucciones y las claves para la calificación

Fuente: con base en R. Steers y D. Braunstein, “A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings”, *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 1976). pág. 254; y R. N. Lussier, *Human Relations in Organization: A Skill Building Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990), pág. 120.

Ejercicio para trabajo en grupo
¿Qué desea la gente de sus puestos?

Cada miembro de la clase comienza por contestar el siguiente cuestionario:

Califique los 12 factores del puesto de la siguiente lista, de acuerdo con la importancia que cada uno tiene para usted. Coloque un número, de la escala del 1 al 5, en la línea que está al lado de cada factor.

Muy importante		Algo importante		Sin importancia
5	4	3	2	1

_____ 1. Un puesto interesante
_____ 2. Un buen jefe
_____ 3. Reconocimiento y apreciación por el trabajo que desempeño
_____ 4. La oportunidad de ascender
_____ 5. Una vida personal satisfactoria
_____ 6. Un puesto de prestigio o con status
_____ 7. Responsabilidad en el puesto
_____ 8. Buenas condiciones de trabajo
_____ 9. Reglas, normas, procedimientos y políticas de la compañía
_____ 10. La oportunidad de crecer al aprender cosas nuevas
_____ 11. Un puesto que pueda desempeñar bien y en el que tenga éxito
_____ 12. Seguridad en el puesto

Este cuestionario concuerda con las dos dimensiones de la teoría de la motivación-higiene de Herzberg. Para determinar si los factores de higiene o de motivación son importantes para usted, coloque la calificación que dio a cada declaración en las siguientes listas.

Calificación de factores de higiene	Calificación de factores motivacionales
2. _____	1. _____
5. _____	3. _____
6. _____	4. _____
8. _____	7. _____
9. _____	10. _____
12. _____	11. _____
Total de puntos _____	Total de puntos _____

Sume cada columna. ¿Escogió los factores de higiene o los de motivación como de mayor importancia para usted?
Ahora la clase se distribuye en grupos de cinco o seis personas y cada uno compara los resultados de su cuestionario: (a) ¿Qué tan similares son las calificaciones? (b) ¿Qué tan cerca estuvieron los resultados del grupo de los que encontró Herzberg? (c) ¿Cuáles implicaciones motivacionales encontró el grupo con base en su análisis?

Este ejercicio está basado en R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach,* 2° ed. Homewood, IL Richard D Irwín, 1993) Con autorización

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Es la "motivación" pura "manipulación" vestida de seda?

Los administradores se ocupan del tema de la motivación porque se preocupan por la forma de obtener el mayor esfuerzo de sus empleados. ¿Es esto ético? Por ejemplo, cuando los administradores vinculan las recompensas con la productividad, ¿no están manipulando a los empleados?

"Manipular" se define como "(1) manejar, administrar o usar, especialmente con habilidad, en algún proceso de tratamiento o desempeño; (2) manejar o influir mediante la habilidad de la astucia; (3) adaptar o cambiar para que se ajuste al propósito o ventaja de uno". ¿No son una o más de estas definiciones compatibles con la noción de que los administradores procuran habilidosamente influir en la productividad del empleado en beneficio del administrador y la organización? De ser así, ¿no es ésa la razón por la que los administradores desean obtener la experiencia necesaria para motivar a otras personas?

¿Tienen los administradores derecho a querer controlar a sus empleados? En última instancia, ¿tiene alguien el derecho de controlar a otras personas? ¿Implica el control la manipulación? ¿Significa la manipulación simplemente conseguir que otras personas hagan lo que uno desea? ¿Significa hacer que los demás se comporten en la forma que uno quiere? ¿Tiene la connotación de fraude o engaño? ¿Qué piensa *usted?*

CASO PRÁCTICO

Respuesta a la escasez de mano de obra: Nissan en comparación con USA Truck

Nissan Motor Company tiene un problema. No puede encontrar suficientes personas en Japón para llenar sus fábricas.

Los jóvenes japoneses están rechazando trabajos en la línea de ensamble. Lo ven como un trabajo monótono, con ritmo rápido y cansado. Prefieren trabajar en el área de servicios en el que las condiciones de trabajo son más limpias y seguras. Aun entre los jóvenes que sí prueban el trabajo en las fábricas de automóviles, hasta 30% renuncian en el primer año.

La escasez de trabajadores ha significado largas horas de tiempo extra, con muchos empleados trabajando días laborales de 12 horas y también los sábados. A los empleados no sólo les disgustan las largas horas, sino que la administración se ha visto frustrada por los altos costos del tiempo extra y la contratación de trabajadores temporales.

¿Qué puede hacer la administración de Nissan? Cualquiera que sea la solución, comprende que no se trata de un problema a corto plazo. La población de Japón está envejeciendo. Su baja tasa de nacimientos significa que la población de jóvenes de 18 años puede descender de aproximadamente 2 millones en la actualidad a 1.5 millones para el final del decenio. Más aún, el gobierno japonés está presionando a los fabricantes de automóviles a que reduzcan el número promedio de horas trabajadas para hacer que Japón se ajuste más a otras naciones industrializadas.

USA Truck, Inc., tenía un problema parecido al de Nissan. Esta empresa transportista de largas distancias, ubicada en el estado de Arkansas, que mueve productos como caucho y hule para llantas y piezas automotrices para compañías como Goodyear y General Motors, tenía escasez de choferes a causa de la alta rotación de personal. Cuando una nueva administración se hizo cargo de la compañía en 1989, decidió enfrentar de manera directa el problema. Fueron directamente con sus 600 choferes y les pidieron consejo acerca de la manera de reducir la rotación. Esta junta se convirtió en la primera de las reuniones trimestrales regulares entre la administración de la empresa y los choferes de mayor antigüedad.

USA Truck conserva a los empleados valiosos, como el experto chofer Caríton Curry, de 32 años de edad, tratándolos bien. Curry dice de su compañía: "Todo aquí es de primera clase.. Trabajo muchas horas, pero esté muy bien remunerado. En uno de estos últimos años, gano $50 000, o sea, más que muchos gerentes

de mandos medios de su misma edad.

A la nueva administración de USA Truck le zumbaron los oídos. Aunque los salarios eran buenos (frecuentemente $50 000 al año o más) los choferes se quejaron de las largas jornadas —no son raras las semanas de 70 horas— y de tener que pasar de dos a cuatro semanas seguidas en carretera. Cuando los choferes pidieron frenos antibloqueo y suspensiones de aire, la administración los instaló. Cuando USA Truck construyó un dormitorio para choferes en su terminal de West Memphis, Arkansas, los choferes sugirieron poner regaderas individuales en lugar de un área común para el baño; se hizo. Los choferes deseaban llegar con más frecuencia a casa después de sus largos viajes a través del país; así que USA Truck sumó el tiempo que un chofer ha estado en camino a la información proporcionada a los despachadores que asigna cargas, y redujo las giras promedio de seis a dos semanas.

Los cambios en USA Truck han mejorado considerablemente la moral y han reducido la rotación entre los choferes. Pero el trabajo continúa siendo duro. La administración exige entregas a tiempo porque, a diferencia de la mayoría de los transportistas de largas distancias, USA Truck garantiza entregas, no sólo en un día, sino en una hora (y carga una pequeña prima a los embarcadores por este servicio). Así que, aunque la administración ha mostrado un mayor respeto para sus empleados, no ha cedido en sus expectativas respecto de los choferes. Por ejemplo, los choferes que llegan tarde aunque sea sólo dos veces al año, se quedan sin trabajo.

Preguntas

1. Analice el problema de Nissan utilizando la teoría de la motivación-higiene.
2. ¿Qué otras teorías de la motivación podrían proporcionar a la administración de Nissan elementos de juicio para resolver su problema?
3. Contraste el enfoque de USA Truck sobre el problema de escasez de mano de obra con el enfoque de Nissan. Utilice las teorías de la motivación de este capitulo para facilitar su análisis.
4. Formule una lista amplia de diversas acciones que Nissan podría tomar para enfrentar la escasez de trabajadores.
5. ¿Cuál de las acciones de la lista de la pregunta 4 les recomendaría usted que utilizaran? ¿Por qué?

Basado en A. Pollack, "Assembly-Line Amenities for Japan's Auto Workers," *New York Times* (20 de julio de 19921, pág. Al; y R.L. Sultivan, "'It's First Class Here, Man"', *Forbes* (14 de marzo de 1994), págs. 102-104

TEMA DE ACTUALIDAD

Ventajas que resultan de ser el gobernador de un estado

¿Por qué gastaría una persona sensata millones de dólares para obtener un puesto de cuatro años que paga $85 000 anuales? Eso es lo que los candidatos a las gubernaturas estatales suelen tener que gastar para llegar al puesto. ¿Están locos estos candidatos? ¿O hay alguna otra cosa —poder, otras formas de compensación que los motive?

Se calculó que 39% de los viajes que hizo el gobernador Douglas Wilder, de Virginia, en transportes estatales entre 1990 y 1992 fueron por razones políticas o personales.

De cada 50 gobernadores, 45 reciben alojamiento gratis. Y, por lo general, no se trata de viviendas a nivel de subsistencia. Jim Edgar, gobernador de Illinois, vive en una mansión de 99 cuartos, con 45 000 pies cuadrados y un personal de 14 empleados, cortesía de los contribuyentes estatales. A Brereton Jones, gobernador de Kentucky, se le proporciona una mansión y personal que incluye siete amas de llaves y tres chefs.

Muchos gobernadores también utilizan sus puestos para aprobar la remodelación de sus residencias oficiales. William Donald Schaefer, gobernador del estado de Maryland, gastó $1.7 millones del dinero de los contribuyentes para remodelar su mansión estatal. Y Shaefer tiene *17* policías estatales asignados permanentemente, a un costo de más de un millón de dólares al año.

Algunos estados permiten que sus gobernadores complementen sus sueldos con ingresos por discursos. Mario

Cuomo, gobernador del estado de Nueva York, recientemente ganó $273 700 en un año sólo por pronunciar discursos.

Por lo menos 19 estados pagan cuentas por los gastos de sus gobernadores. Por ejemplo, en el estado de Nuevo México, el cabeza del estado recibe $80 000 para cubrir desde recepciones oficiales hasta gastos personales.

La fuente más grande de dinero para los gobernadores de la nación proviene de las contribuciones no gastadas en la campaña, que pueden solicitar aunque estén en su puesto. Wilder, de Virginia, guardó $124 500 de su última campaña y tiene $900 000 como remanente de un fondo para la toma de posesión, el que no ha dicho cómo piensa gastar.

No todos los estados miman a sus gobernadores. Por ejemplo, el estado de Idaho proporciona pocas ventajas a su primer ejecutivo. Cecil Andrus, gobernador del estado, vive en su propio hogar con tres recámaras y dos baños; es su propio chofer para ir al trabajo; viaja en ferrocarril en vagones diurnos; y no tiene ningún cuerpo de seguridad.

Preguntas

1. ¿Cree usted que las ventajas que los contribuyentes estatales proporcionan a los gobernadores son motivadores o factores de higiene? Explíquese.
2. Use la teoría de las expectativas y explique cómo las recompensas no monetarias pueden actuar como motivadores.
3. ¿Qué cree usted que motiva a las personas que buscan puestos públicos, aun en los casos en los que tienen que gastar grandes cantidades de dinero de su propio bolsillo para resultar electos?

Fuente: “Their Excellencies”. *PrimeTime* (16 de septiembre de 1993).

θ *Referencias bibliográficas*

CROPANZANO, R , K JAMES, and M CITERA, ‘A Goal Hierarchy Model of Personality, Motivation, and Leadership,” in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), Pp. 267—322.

HARDER, .J.W., “Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents,” *Journal of Applied Psychology* (June 1991), pp. 458—64.

JACKSON, L.A., P.O. GARDNER, and L.A. SULLIVAN, “Explaining Gender Differences in Self-Pay Expectations: Social Comparison Standards and Perceptions of Fair Pay,” *Journal of Applied Psychology* (October 1992), pp. 65 1—63.

KANFER, K., “Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), pp. 75—1 70.

RATZELL, RA., and DE. THOMPSON, “Work Motivation: Theory and Practice,” *American Psychologist* (February 1990), pp. 144—53.

KILBOURNE, .L.M., and *AM.* O´LEARY-KELLY, ‘A Reevaluation of Equity Theory: The Influence of Culture,” *Journal of Management Inquiry* (June 1994), pp. 177—88.

STEERS, RM., and L.W. PORTER, *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1991).

TUBSS, ME., DM. BOEHNE, and **J.G** DAHL, “Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test,” *Journal of Applied Psychology* (June 1993), pp. 361—73.

WOFFORD, JC., V.L . GOODWIN, and S. PREMACK, “Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and the Antecedents and Consequences of Goal Commitment,” *Journal of Management* (September 1992), pp. 595—615.

WRIGHT, PM “An Examination of the Relationships Among Monetary Incentives, Goal Level, Goal Commitment, and Performance,” *Journal of Management* (December 1992), pp. 677—93.

θ *Notas*

1 Based on “Why This ‘Obsolete’ Company Is a ‘Great Place to Work,”’ *International Management* (April 1986), pp. 46—51; S.J. Modic, “Fine-Tuning a Classic,” *Industry Week* (March 6, 1989), pp. 15—18; C. Wiley, “Incentive Plan Pushes Production,” *Personnel Journal* (August 1993), pp. 86—87; and K. Chilton, “Lincoln Electric’s Incentive System: Can It Be Transferred Overseas?” *Compensation & Benefits Review* (November-December 1993), pp. 21—30.

2 R. Katerberg and G.J. Blau, “An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance,” *Academy of Management Journal* (June 1983), pp. 249—57.

3 A.Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).

4 See, for example, E.E. Lawler III and J.L. Suttle, “A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept,” *Or~i1niza-tional Behavior and Human Performance* (April 1972), pp. 265—87; D.T. Hall and K.E. Nougaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting,” *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1968), pp. 12—35; and J. Rauschenberger, N. Schmitt, and JE. Hunter, “A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength,” *Administrative Science Quarterly* (December 1980), pp. 654—70.

5 AK. Korman, J.H. Greenhaus, and I.J. Badin, “Personnel Attitudes and Motivation,” in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1977), p. 178.

6 lbid., p.179.

7 MA. Wahba and L.G. Bridwell, “Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance* (April 1976), pp. 2 12—40.

8 D. McGregor, *Tile Hionan Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). For an updated analysis of Theory X and Theory V constructs, see R.J. Summers and S.F. Cronshaw, “A Study of McGregor’s Theory X, Theory V and the Influence of Theory X, Theory V Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance,” in S.L. McShane (ed.), *Organizational Behavior,* ASAC 1988 Conference Proceedings, Vol. 9, Part 5. Halifax, Nova Scotia, 1988, pp. 115—23.

9 F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).

10 RJ. House and L.A. Wigdor, “Herzberg’s Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism,” *Personnel Psychology* (Winter 1967), pp. 369—89; D.P. Schwab and L.L. Cummings, “Theories of Performance and Satisfaction: A Review,” *Industrial Relations* (October 1970), pp. 403—30; and R.J. Caston and R. Braito, “A Specification Issue in Job Satisfaction Research,” *Sociological Perspectives* (April 1985), pp. 175—97.

11 D. Guest, “What’s New in Motivation,” *Personnel Management* (May 1984), pp. 20—23.

12 CP Alderfer, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs,” *Organizational Behavior and Human Performance* (May 1969), pp. 142—75.

13 M. Haire, E.E. Ghiselli, and L.W. Porter, “Cultural Patterns in the Role of the Manager,” *Industrial Relations* (February 1963), pp. 95—117.

14 C.P. Schneider and C.P. Alderfer, “Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations,” *Administrative Science Quarterly* (December 1973), pp. 489—505.

15 J.P. Wanous and A. Zwany, “A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory,” *Organizational Behavior and Human Performnance* (May 1977), pp. 78—97.

16 DC McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J.W. Atkinson and J.O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D.C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975); and M.J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (New York: Praeger, 1986).

17 McClelland, *The Achieving Society.*

18 See, for example, A. Mehrabian, “Measures of Achieving Tendency,” *Educational and Psychological Measurement* (Summer 1969), pp. 445—51; H.J.M. Hermans, “A Questionnaire Measure of Achievement Motivation,” *Journal of Applied Psychology* (August 1970), pp. 353—63; and J.M. Smith, “A Quick Measure of Achievement Motivation,” *British Journal of Social and Clinical Psychology* (June 1973), pp. 137—43.

19 See W.D. Spangler, “Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta-Analyses,” *Psychological Bulletin* (July 1992), pp. 140—54.

20 D.C. McClelland and D.G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969).

21 McClelland, *Power;* McClelland and D.H. Burnham, “Power Is the Great Motivator,” *Harvard Business Review* (March— April 1976), pp. 100—10; and R.E. Boyatzis, “The Need for Close Relationships and the Manager’s Job,” in D.A. Koib, IM. Rubin, and J.M. McIntyre (eds.), *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), pp. 81—86.

22 Ibid

23 J.B. Miner, *Studies in Management Education* (New York: Springer, 1965).

24 D. Kipnis, “The Powerholder,” in J.T. Tedeschi (ed.), *Perspectives in Social Power* (Chicago: Aldine, 1974), pp. 82—123.

25 D. McClelland, “Toward a Theory of Motive Acquisition,” *American Psychologist* (May 1965), pp. 321—33; and D. Miron and D.C. McClelland, “The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses,” *California Management Review* (Summer 1979), pp. 13—28.

26 R. de Charms, *Personal Causation: The Infernal Affective Determinants of Behavior* (New York: Academic Press, 1968).

27 E.L. Deci, *Intrinsic Motivation* (New York: Plenum, 1975); R.D. Pritchard, K.M. Campbell, and D.J. Campbell, “Effects of Extrinsic Financial Rewards on intrinsic Motivation,” *Journal of Applied Psychology* (February 1977), pp. 9—15; E.L. Deci, G. Betly, J. Kahie, L. Abrams, and J. Porac, “When Trying to Win: Competition and Intrinsic Motivation,” *Personality and Social Psychology Bulletin* (March 1981), pp. 79—83; and P.C. Jordan, “Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal* (June 1986), pp. 405—12.

28 WE. Scott, “The Effects of Extrinsic Rewards on ‘Intrinsic Motivation’: A Critique,” *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1976), pp. 117—19; B.J. Calder and B.M. Staw, “Interaction of Intrinsic and Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes,” *Journal of Personality and Social Psychology* (January 1975), pp. 76—80; and K.B. Boal and L.L. Cummings, “Cognitive Evaluation Theory: An Experimental Test of Processes and Outcomes,” *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1981), pp. 289—310.

29 G.R. Salancik, “Interaction Effects of Performance and Money on Self-Perception of Intrinsic Motivation,” *Organizational Behavior and Human Performance* (June 1975), pp. 339—5 1; and F. Luthans, M. Martinko, and T. Kess, “An Analysis of the Impact of Contingency Monetary Rewards on Intrinsic Motivation,” *Proceedings of the Nineteenth Annual Midwest Academy of Management* (St. Louis: 1976), pp. 209—21.

30 J.B. Miner, Theories of Organizational Behavior (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), p. 157.

31 H.J. Arnold, “Effects of Performance Feedback and Extrinsic Reward upon High Intrinsic Motivation,” *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1976), pp. 275—88.

32 B.M. Staw, “Motivation in Organizations: Toward Synthesis and Redirection,” in B.M. Staw and G.R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), p. 76.

33 B.J. Calder and B.M. Staw, “Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation,” *Journal of Personality and Social Psychology* (April 1975), pp. 599—605.

34 E.A. Locke, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives,” *Organizational Behavior and Human Performance* (May 1968), pp. 157—89.

35 P.C. Earley, P. Wojnaroski, and W. Prest, “Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance,” *Journal of Applied Psychology* (February 1987), pp. 107—14.

36 G.P. Latham and G.A. Yukl, “A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations,” *Academy of Management Journal* (December 1975), pp. 824—45; E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, and G.P. Latham, “Goal Setting and Task Performance,” *Psychological Bulletin* (January 1981), pp. 125—52; A.J. Mento, R.P. Steel, and R.J. Karren, “A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966—1984,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1987), pp. 52—83; M.E. Tubbs “Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence,” *Journal of Applied Psychology* (August 1986), pp. 474—83; P.C. Earley, G.B. Northcraft, C. Lee, and T.R. Lituchy, “Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance,” *Academy of Management Journal* (March 1990), pp. 87—105; and E.A. Locke and G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice HaIl, 1990).

37 J.M. Ivancevich and J.T. McMahon, “The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal* (June 1982), pp. 359—72.

38 See, for example, G.P. Latham, M. Erez, and E.A. Locke, “Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the ErezLatham Dispute Regarding Participation in Goal Setting,” *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 753—72.

39 M. Erez, P.C. Earley, and C.L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model," *Academy of Management Journal* (March 1985), pp. 50—66.

40 JR Hollenbeck, CR. Williams, and H.J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology* (February 1989), pp. 18—23. See also J.C. Wofford, V.L. Goodwin, and S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment," *Journal of Management* (September 1992), pp. 595—615; and M.E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 86-97.

41 A. Bandura, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review* (May 1977), pp. 191—215; and M.E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review* (July 1987), pp. 472—85.

42 E.A. Locke, E. Frederick, C. Lee, and P. Bobko, "Effect of Self- Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance," *Journal of Applied Psychology* (May 1984), pp. 241—51; and ME. Gist and T.R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review* (April 1992), pp. 183—211.

43 A. Bandura and D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (August 1986), pp. 92—113.

44 See J.C. Anderson and C.A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance," *Human Relations* (June 1981), pp. 491—501; and J.P. Meyer, B. Schacht-Cole, and IR. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance," *Journal of Applied Social Psychology,* Vol. 18, No. 5 (1988), pp. 390—408.

45 R.M. Steers and L.W. Porter, *Motivation and Work Behavior,* 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1979), p. 13.

46 E.A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms," *Journal of Applied Psychology* (February 1980), pp. 16—23.

47 J.S. Adams, "Inequity in Social Exchanges," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1965), pp. 267—300.

48 P.S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay," *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1974), pp. 170—95; 5. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study," *Human Relations* (April 1986), pp. 333—46; R.W. Scholl, E.A. Cooper, and J.F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology* (Spring 1987), pp. 113—27; and T.P. Summers and A.S. DeNisi, "In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay," *Human Relations* (June 1990), pp. 497—511.

49 C.T. Kulik and M.L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice," *Academy of Management Review* (April 1992), pp. 212—37.

50 See, for example, E. Waister, G.W. Walster, and W.G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); and J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity," *Academy of Management Journal* (March 1989), pp. 174—84.

51 P.S. Goodman and A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity," *Administrative Science Quarterly* (September 1971), pp. 271—88; R.P. Vecchio, "An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory," *Journal ofApplied Psychology* (August 1981), pp. 470—81; J. Greenberg, "Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations," in J. Greenberg and R.L. Cohen (eds.), *Equity and Justice in Social Behavior* (New York: Academic Press, 1982), pp. 389—435; R.T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations," in R.M. Steers and L.W. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior,* 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1987), pp. 89—110; EW. Miles, J.D. Hatfield, and R.C. Huseman, "The Equity Sensitive Construct: Potential Implications for Worker Performance," *Journal of Management* (December 1989), pp. 58 1—88; and R.T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations," in R. Steers and LW. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior,* 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1991), pp. 111—31.

52 J. Greenberg and S. Ornstein, "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory," *Journal of Applied Psychology* (May 1983), pp. 285—97; and J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 606—13.

53 See, for example, R.C. Dailey and D.J. Kirk, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover," *Human Relations* (March 1992), pp. 305—16; and D.B. McFarlin and P.D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational

Outcomes," *Academy of Management Journal* (August 1992), pp. 626-37.

54 P.S. Goodman, "Social Comparison Process in Organizations," in B.M. Staw and G.R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), pp. 97—132; and J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review* (January 1987), pp. 9—22.

55 V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).

56 See, for example, H.G. Heneman III and D.P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance," *Psychological Bulletin* (July 1972), pp. 1—9; T.R. Mitchell, "Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal," *Psychological Bulletin* (November 1974), pp. 1053—77; and L. Reinharth and M.A. Wahba, "Expectancy Theory as a Pr2dictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job PErformance," *Academy of Management Journal* (September 1975), pp. 502—3 7.

57 See, for example, LW. Porter and E.E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968); D.F. Parker and L. Dyer, "Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements," Organizational *Behavior and Human Performance* (October 1976), pp. 97—117; and H.J. Arnold, "A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation," *Academy of Management Journal* (April 1981), pp. 128—41.

58 Vroom refers to these three variables as expectancy, instrumentality, and valence, respectively.

59 P.M. Muchinsky, "A Comparison of Within- and Across-Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Pre dicting Effort," *Academy of Managememlt Journal* (March 1977), pp. 154—58.

60 R.J. House, H.J. Shapiro, and M.A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence," *Decision Sciences* (January 1974), pp. 481—506.

61 L.H. Peters, E.J. O'Connor, and C.J. Rudolf, "The Behavioral and Affective Consequences of Performance-Relevant Situational Variables," *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1980), pp. 79—96; M. Blumberg and CD. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance," *Academy of Management Review* (October 1982), pp. 560—69; DA. Waidman and W.D. Spangler, "Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance," *Human Performance,* Vol. 2 (1989), pp. 29—59; and J. Hall, "Americans Know How to Be Productive If Managers Will Let Them," *Organizational Dynamics* (Winter 1994), pp. 33—46.

62 N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), p. 152.

63 G. Hotstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* (Summer 1980), p. 55.

64 Ibid.

65 I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective," *Journal of International Business Studies* (First Quarter 1990), pp. 75—93.

66 G.E. Popp, H.J. Davis, and TT. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition," *Management International Review* (January 1986), pp. 28—35.

67 This section is based on F.J. Landy and W.S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered," in L.L. Cummings and RM. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 24—35.

CAPÍTULO 7

En General Mills, cuando las empleadas realizan un gran trabajo obtienen una gran recompensa. Este equipo de administradores del yogurt Yoplait ganó bonificaciones hasta de $50 000 cada uno por superar las metas de crecimiento.

MOTIVACIÓN: DE LOS CONCEPTOS A LAS APLICACIONES

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO
Administración por objetivos
Modificación del comportamiento
Programas para el involucramiento de los empleados
Programas de pagos variables
Planes de pago basado en las habilidades
Prestaciones flexibles
Valor comparable
Temas especiales de la motivación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Identificar los cuatro ingredientes de los programas de APO.**
2. **Bosquejar el modelo típico de cinco pasos para la solución de problemas de los modelos de CO.**
3. **Explicar por qué los administradores podrían tener Interés en utilizar los programas de Involucramiento de empleados.**
4. **Definir los círculos de calidad.**
5. **Explicar cómo los PPAE pueden Incrementarla motivación del empleado.**
6. **Describir la vinculación entre los planes de pago basados en las habilidades y las teorías de la motivación.**
7. **Explicar cómo las prestaciones flexibles convierten a éstas en un motivador.**
8. **Describir la influencia del valor comparable sobre las mujeres empleadas.**
9. **Contrastar el desafío de la motivación de los empleados profesionales con el de los empleados de baja calificación, y el de los empleados profesionales con el de los empleados temporales.**

Fíjenme algo como tarea y será inconcebible
mi deseo de hacer alguna otra cosa.
G.B. SHAW

¿Ha oído usted hablar de la Donnelly Corporation? Probablemente no. Pero sin duda, usted utiliza uno o más de sus productos. Por ejemplo, el espejo retrovisor de su automóvil indudablemente fue fabricado por Donnelly, ya que esta empresa controla más del 90% de ese mercado. La compañía es la principal abastecedora de productos de vidrio para los fabricantes de automóviles.

Lo que es interesante acerca de Donnelly Corporation es que ha sido descrita como "probablemente la compañía más democrática en Estados Unidos".[1] Es difícil encontrar otra organización donde los empleados del más bajo nivel tengan tanta influencia directa sobre las políticas de la compañía.

La empresa ha elaborado un sistema de tres niveles para resolver las diferencias e inducir la adopción de políticas y lineamientos en todos los empleados. En el primer nivel se encuentran los equipos de trabajo. Todos los empleados de Donnelly, ya sea que estén en la planta de producción o en las oficinas, pertenecen a un equipo. Los equipos eligen representantes para que sirvan en los comités de justicia del segundo nivel. Estos comités se reúnen cada mes para resolver los conflictos e interpretar las políticas de personal. A su vez, dichos comités eligen miembros para que los representen en el comité Donnelly, que es el tercer y más alto nivel. Este comité de 15 miembros, que incluye un representante del equipo de la alta administración de la empresa, toma las decisiones finales sobre las políticas de la compañía. Incluso recomienda un paquete anual de sueldos y prestaciones al consejo de administración.

Donnelly practica una verdadera democracia en el sitio de trabajo. En lugar de la regla de la mayoría, todas las decisiones de estos comités deben ser unánimes para evitar la formación de grupos que causen divisiones. Evidentemente, involucrar a todos los empleados en las decisiones es una actividad que utiliza tiempo. Por ejemplo, hace poco los comités pasaron tres meses estudiando la cuestión de la detección de drogas. Pero la compañía está comprometida con la democracia en el sitio de trabajo y cree profundamente que los beneficios superan a los costos.

La participación de los empleados en Donnelly no se imita a la participación en las decisiones. Los empleados también participan en el sistema de bonificaciones de la compañía. Se pagan bonos trimestrales a todos los empleados una vez que el rendimiento sobre la inversión de la compañía alcanza el 5.2%. Durante los últimos siete años, estas bonificaciones han ido desde un mínimo del 1% hasta un máximo de 7 por ciento.

Donnelly está comprometida en la creación de una organización que respete y escuche a sus empleados, que les ofrezca total participación, proporcione igualdad y permita que todos participen en el éxito de la empresa. Y aunque la democracia en el sitio de trabajo puede causar temor a los administradores de organizaciones más tradicionales, de manejo más autocrático, es cierto que funciona bien en Donnelly. A pesar de que sus principales clientes —los fabricantes de automóviles— han despedido a miles de empleados durante los últimos años, Donnelly ha crecido y se ha ampliado. Desde 1985, sus ventas se han triplicado y su fuerza de trabajo duplicado.

En este capítulo nos centraremos en la manera de aplicar los conceptos de la motivación. Deseamos vincular la teoría con la práctica. Una cosa es repetir mecánicamente las teorías de la motivación, y otra muy diferente es ver en qué forma, como administradores, podemos utilizarlas.

En las páginas siguientes revisaremos diversas técnicas y programas de motivación que han obtenido diferentes grados de aceptación en la práctica. Por ejemplo, analizaremos los programas de involucramiento del empleado, siguiendo las líneas del programa utilizado en Donnelly. Y para cada una de las técnicas y programas que revisemos, atenderemos específicamente la forma en que se construyen sobre una o más de las teorías de la motivación que se presentaron en el capítulo anterior.

θ *Administración por objetivos*

La teoría de la fijación de metas tiene una impresionante base de apoyo en la investigación. Pero, como administradores, ¿cómo podemos hacer operativa la fijación de metas? La mejor respuesta a esta pregunta es: implantando un programa de administración por objetivos (APO).

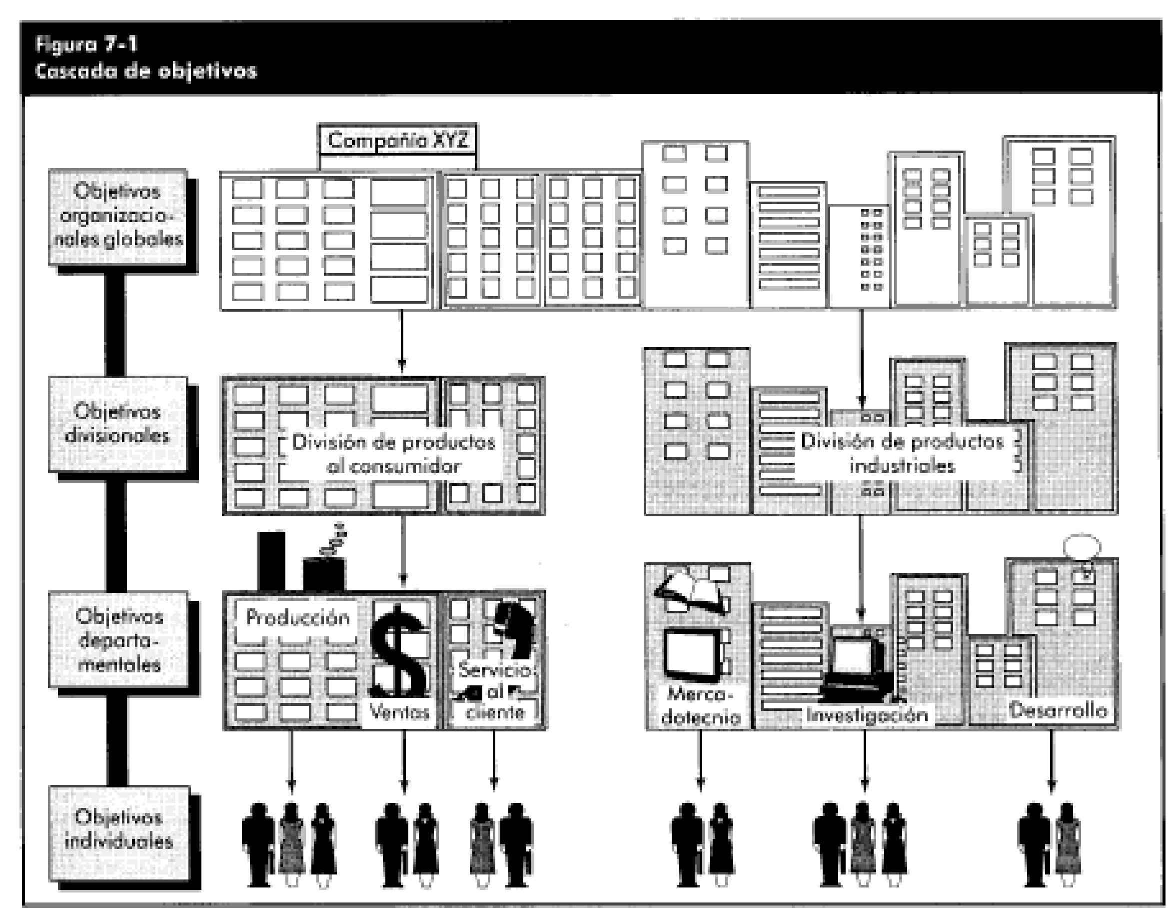
¿Qué es la APO?

administración por objetivos (APO)
Programa que incorpora metas especificas, fundas de manera participativa para un periodo de tiempo explícito, y que se retroalimenta can el avance hacia las mismas.

La administración por objetivos enfatiza la fijación participativa de metas tangibles, verificables y mensurables. No es una idea nueva. De hecho, Peter Drucker la propuso originalmente hace más de 40 años, como medio de utilizar las metas para motivar a la gente, más que para controlarla.[2] En la actualidad, ninguna introducción a los conceptos básicos de administración está completa si no incluye una presentación de la APO.

No cabe duda de que el mayor atractivo de la APO descansa en su énfasis en la conversión de los objetivos globales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. La APO hace operativo el concepto de los objetivos, mediante el diseño de un proceso por el cual los objetivos caen en cascada a lo largo de toda la organización. Como lo ilustra la figura 7-1, los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para el nivel siguiente (es decir, divisional, departamental, individual) dentro de la organización. Pero como los niveles más bajos y los administradores participan conjuntamente en la fijación de sus propias metas, la APO funciona desde la base hacia arriba, así como desde la cima hacia abajo. El resultado es una jerarquía de objetivos, que vincula los objetivos de un nivel con los del nivel siguiente. Y, por lo que se refiere a los empleados individuales, la APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos. Por tanto, cada persona realiza una contribución específica e identificable al desempeño de su unidad. Si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces se alcanzarán las metas de la unidad y los objetivos globales de la organización se harán realidad.

Figura 7-1
Cascada de objetivos



Hay cuatro ingredientes comunes a los programas de la APO: la especificación de las metas, la toma de decisiones participativa, un periodo de tiempo explícito y una retroalimentación del desempeño.[3]

Los objetivos de la APO deben ser declaraciones concisas de los logros que se esperan. Por ejemplo, no se trata simplemente de declarar el propósito de recortar costos, mejorar el servicio o incrementar la calidad. Tales deseos tienen que convertirse en objetivos tangibles que puedan ser medidos y evaluados. Recortar los costos departamentales *en 7%,* mejorar el servicio mediante la verificación de que todas las órdenes telefónicas se procesen *en un plazo no*

mayor de 24 *horas después de recibirse*, o incrementar la calidad manteniendo las devoluciones *en menos del 1% de las ventas*, son ejemplos de objetivos específicos.

En la APO, los objetivos no se establecen de manera unilateral por el jefe y después se asignan a los subordinados. La APO sustituye las metas impuestas con las metas determinadas de manera participativa. Los superiores y los subordinados deciden conjuntamente las metas y están de acuerdo con la forma en que se medirán.

A cada objetivo corresponde un periodo específico en el que ha de completar-se. Por lo general, dicho periodo es de tres meses, seis meses o un año. Así que los administradores y los subordinados no sólo tienen objetivos específicos, sino también plazos estipulados en los que dichos objetivos deben alcanzarse.

El ingrediente final de un programa de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO trata de proporcionar una retroalimentación continua sobre el avance hacia las metas. Desde un punto de vista ideal, esto se logra proporcionando una retroalimentación continua a los individuos, de manera que puedan controlar y corregir sus propias acciones. Esto se complementa con evaluaciones periódicas de la administración, en las que se revisa el avance, y se aplica tanto a la cima de la organización como a la base. Por ejemplo, el vicepresidente de ventas tiene objetivos para las ventas globales y objetivos relacionados con cada uno de sus productos principales. De este modo, puede dar seguimiento a los informes de ventas actuales para determinar el avance hacia los objetivos de ventas de cada división. De manera similar, los administradores de los distritos de ventas tienen objetivos, al igual que cada vendedor en el campo. La retroalimentación en términos de los datos de las ventas y el desempeño se proporciona para que cada persona sepa qué tan bien lo está haciendo. También hay reuniones formales de evaluación en las que los superiores y los subordinados pueden revisar el progreso hacia las metas y proporcionar una retroalimentación posterior.

Vinculación de la APO y la teoría de la fijación de metas

La teoría de la fijación de metas demuestra que las metas difíciles dan como resultado un mayor nivel de desempeño individual que las metas fáciles; que las metas difíciles específicas dan origen a mayores niveles de desempeño que la falta de metas o que la meta general de “hacerlo lo mejor posible”, y que la retroalimentación del desempeño personal conduce a un mejor desempeño. Compare estas conclusiones con la APO.

La APO propone directamente metas y retroalimentación específicas. Implica, más que expresar de manera explícita, que las metas deben percibirse como factibles. En consistencia con la fijación de metas, la APO tendrá la máxima eficacia cuando las metas sean lo suficientemente difíciles como para obligar a la persona a esforzarse por alcanzarlas.

La única área de posible desacuerdo entre la APO y la teoría de la fijación de metas se relaciona con la participación: la APO aboga fuertemente por la misma, en tanto que la fijación de metas muestra que asignar metas a los subordinados frecuentemente funciona igual de bien. Sin embargo, el beneficio principal de utilizar la participación es que parece inducir a los individuos a establecer metas más difíciles.

La APO en la prédica

¿Qué tan extendido está el uso de la APO? La revisión de los estudios que han procurado contestar a esta pregunta sugiere que la APO es una técnica popular. El lector encontrará muchas aplicaciones en los negocios, el cuidado de la salud, la educación, el gobierno y las organizaciones no lucrativas.[4]

La popularidad de la APO no debe confundirse con que ésta siempre funciona bien. En determinados casos se ha documentado que la implantación de la APO no satisfizo las expectativas de la administración.[5] Sin embargo, una cuidadosa revisión de estos casos revela que pocas veces se puede culpar de los problemas a los componentes básicos de la APO. Más bien, los culpables tienden a ser factores como expectativas irreales respecto de los resultados, falta de compromiso de la administración superior, y la imposibilidad o falta de voluntad de la administración para asignar las recompensas de acuerdo con el logro de las metas. No obstante, la APO proporciona a los administradores el vehículo para implantar la teoría de la fijación de metas.

El CO en las noticias

Muchos administradores todavía se quejan de una carencia de metas claras para los puestos

Una encuesta reciente de administradores estadounidenses, realizada por *Industry Week*, proporciona algunos puntos de vista interesantes respecto de la existencia de metas para los puestos.

Primero, las buenas noticias. Globalmente. 75% de las personas encuestadas dijeron si , que sí tenían metas claras para sus puestos. La mala noticia es que las respuestas negativas aumentaron conforme bajaba el nivel en la jerarquía administrativa. Entre los administradores superiores, 80% dijeron que tenían metas claras. El porcentaje bajó a 70% entre los administradores medios y disminuyó a sólo 61% para los supervisores.

La claridad de las normas de desempeño también tiende a disminuir conforme se desciende por el nivel de la administración. Entre los administradores superiores, 61% dijo tener normas claras de desempeño en sus puestos. Por contra, sólo 53% y 51% de los administradores de nivel medio y de los supervisores, respectivamente, pensaban que tenían normas claras de desempeño.

Otros dos resultados de la encuesta parecen adecuados, dado que son elementos clave de la APO. Cuando se les pidió que calificaran a sus jefes inmediatos en una escala del 1 al 7 (negativo a positivo), el uso de métodos participativos se calificó con 4.62 y el proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, con 4.27.

En la medida en que son aplicables estos resultados a las jerarquías administrativas en general, ciertamente parece que hay bastante espacio para el mejoramiento si se proporciona a los administradores metas claras y normas de desempeño, así como retroalimentación sobre el desempeño. Además, si estos resultados se obtuvieron cuando se encuestó a los administradores, ¿cuáles hubieran sido las respuestas si se hubiera encuestado a los empleados operativos? Si la claridad en las metas disminuye con el nivel en la organización, parece razonable concluir que tal vez 50% o más de los empleados operativos percibirían la ausencia de metas claras para los puestos.

Basado en D.W. Sommer y M. Frohman, “American Management (Still) Missing Sorne Basics”, *Indos* inj *Week (20* de julio de 1992), págs. 36-37.

θ *Modificación del comportamiento*

modelo del CO
Programa en el que los administradores identifican comportamientos del empleado relacionados con el desempeño, y después implantan uno estrategia de intervención que fortalece los comportamientos deseables para el desempeño y debilitan los indeseables.

Hace algunos años se desarrolló un estudio, que ahora es clásico, con los empacadores de fletes de Emery Air Freight (ahora parte de Federal Express).[6] La administración de Emery deseaba que los empacadores utilizaran contenedores en los fletes para sus embarques, siempre que fuera posible, por el ahorro de dinero que significaban. Cuando se preguntaba a los empacadores sobre el porcentaje de embarques que iban en contenedores, la respuesta normal era como de un 90%. Sin embargo, un análisis de Emery concluyó que la tasa de utilización de contenedores era sólo de 45%. Con el fin de estimular a los empleados a que utilizaran contenedores, la administración estableció un programa de retroalimentación y reforzamientos positivos. Se instruyó a cada empacador para que llevara una lista de verificación de sus empaques diarios, tanto en contenedores como sin ellos. Al final de cada día, el empacador sumaba su tasa de utilización de contenedores. En forma casi increíble, la utilización de los contenedores aumentó a más del 90% durante el primer día del programa, y se mantuvo en ese nivel. Emery reportó que este sencillo programa de retroalimentación y reforzamiento positivo ahorró a la empresa $2 000 000 en un periodo de tres años.

Este programa de EmeryAir Freight ilustra el uso de la modificación del comportamiento, o lo que se conoce más popularmente como **modelo del CO**. [7] Representa la aplicación de la teoría del reforzamiento a los individuos en el ambiente de trabajo.

¿Qué es el modelo del CO?

El programa modelo del CO típico, que se muestra en la figura 7-2. sigue un esquema de cinco pasos para la solución de problemas: (1) identificación de comportamientos relacionados con el desempeño; (2) medición de dichos comportamientos; (3) identificación de las contingencias conductuales; (4) desarrollo e implantación de una estrategia de intervención; y (5) evaluación del mejoramiento en el desempeño.[8]

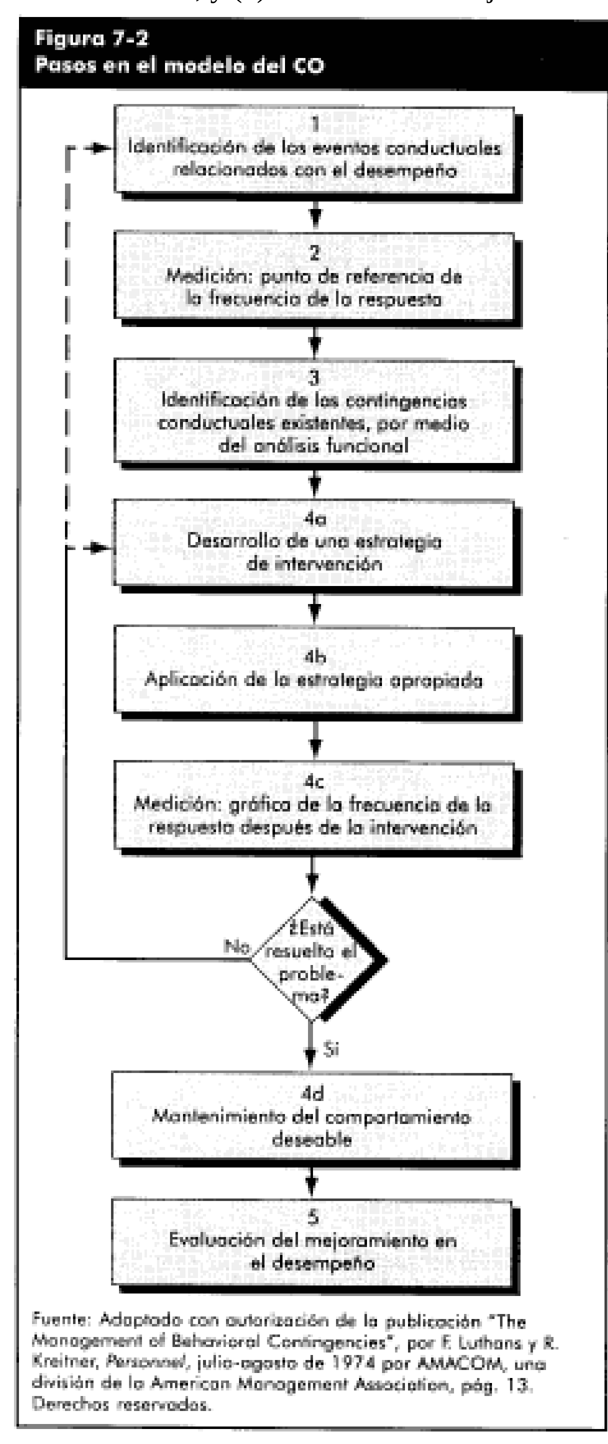


Figura 7-2
Pasos en el modelo del CO

Fuente: Adaptado con autorización de la publicación "The Management of Behavioral Contingencies", por F. Luthans y R. Kreitner, *Personnel*, julio-agosto de 1974 por AMACOM, una división de la American Management Association, pág. 13. Derechos reservados.

No todo lo que hace un empleado en su puesto tiene la misma importancia en términos del resultado de su desempeño. Por tanto, el primer paso en el modelo del CO es identificar los comportamientos cruciales que tienen un impacto considerable sobre el desempeño del empleado en su puesto. Se trata de aquellos 5% a 10% de los comportamientos que pueden dar cuenta hasta de 70% u 80% del desempeño de cada empleado. El uso de los contenedores siempre que fuera posible por los empacadores de fletes de Emery Air Freight es un ejemplo de un comportamiento crucial.

El segundo paso requiere que el administrador desarrolle algunos indicadores básicos de desempeño. Estos se obtienen mediante la determinación del número de veces que ocurre el comportamiento identificado en las condiciones actuales. En nuestro ejemplo de los fletes de Emery, esto habría revelado que 45% de los embarques se hacían en contenedores.

El tercer paso es desarrollar un análisis funcional para identificar las contingencias conductuales o consecuencias del desempeño. Esto indica al administrador las claves antecedentes que provocan el comportamiento y las consecuencias que tiene mantenerlo igual. En Emery Air Freight, las normas sociales y la mayor dificultad para empacar en los contenedores eran las claves antecedentes. Esto alentaba la práctica de empacar envíos por separado. Más aún, las consecuencias de continuar este comportamiento, con anterioridad a la intervención del modelo de CO, eran la aceptación social y evadir un trabajo más exigente.

Una vez terminado el análisis funcional, el administrador está listo para desarrollar e implantar una estrategia de intervención que fortalezca los comportamientos deseables de desempeño y debilite los comportamientos indeseables. La estrategia apropiada implicará el cambio de algún elemento de la vinculación desempeño-recompensa (estructura, procesos, tecnología, grupos o actividades) con el fin de hacer que un desempeño de alto nivel sea más gratificante. En el ejemplo de Emery, se modificó la tecnología del trabajo para exigir el mantenimiento de una lista de verificación. La lista de verificación, junto con los cálculos al final del día de una tasa de utilización de contenedores, actuaron para reforzar el comportamiento deseable del uso de éstos.

El último paso del modelo del CO es evaluar el mejoramiento en el desempeño. En el caso de Emery, el mejoramiento inmediato en la tasa de utilización de contenedores mostró que había tenido lugar un cambio conductual. El que haya ascendido a 90% y se hubiese mantenido en ese nivel indica, además, que hubo aprendizaje. Es decir, los empleados pasaron por un cambio relativamente permanente de comportamiento.

Vinculación del modelo del CO y la teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento confía en el reforzamiento positivo, el modelado y el reconocimiento del impacto de diferentes programas de reforzamiento sobre el comportamiento. El modelo del CO utiliza estos conceptos para proporcionar a los administradores un medio poderoso y comprobado de cambiar el comportamiento de los empleados.

El modelo del CO en la práctica

Diversas organizaciones han utilizado el modelo del CO para mejorar la productividad de los empleados y reducir los errores, el ausentismo, los retrasos y el porcentaje de accidentes.[9] Organizaciones como General Electric, Weyerhauser, la ciudad de Detroit, Dayton-Hudson Stores y Xerox, reportan resultados impresionantes al utilizar el modelo del CO.[10] Por ejemplo, hace unos cuantos años, frustrada por las quejas de los clientes, la administración superior de Xerox cambió la base de su plan de bonificaciones para ejecutivos, de las cuotas tradicionales a la satisfacción del cliente a largo plazo.[1]’ Ahora, la empresa encuesta cada mes a 40 000 clientes en todo el mundo para determinar el porcentaje de los que están satisfechos con los productos y servicios de Xerox. Al principio de cada año, la administración superior estudia los resultados del año anterior y desarrolla una nueva meta. En 1989 el objetivo era alcanzar el 86%. Cada año sucesivo la meta ha subido. Ahora es el 100 por ciento.

Seattle Pacific Supply Co., empresa que vende suministros a viviendas departamentales, con sólo 11 empleados, ha utilizado el modelo del CO para mejorar significativamente el desempeño de sus empleados.[12] Cada día que la empresa registra en sus libros ventas por $5 500, los empleados reciben el pago de media hora extra. Si las ventas diarias ascienden a $15 000, reciben otras seis horas adicionales de sueldo. Las ventas del año anterior proporcionan la base para los objetivos de bonificación de Seattle Pacific. Las bonificaciones se pagan una vez al mes y se acumulan diariamente; en un mes típico, llegan a 20 horas extra de sueldo para cada empleado. Desde que Seattle Pacific descartó su programa de incentivos mensuales para sustituirlo por esta evaluación diaria del desempeño, las ventas de la compañía han aumentado más del 50%, la rotación ha bajado casi a cero y los objetivos diarios de ventas se alcanzan cuatro de cada cinco días de la semana.

Convex Computer Corporation, fabricante de supercomputadoras con sede en Texas, con 1 200 empleados, refuerza los logros de los empleados mediante el reconocimiento.[13] Cada trimestre, el vicepresidente de operaciones de la compañía hace un reconocimiento a todos aquellos que han sido nominados por sus gerentes como personal que ha tenido un desempeño “por encima y más allá de su deber”. Cada año, los empleados individuales pueden nominar a alguno de sus compañeros para obtener el premio de servicio al cliente, que reconoce categorías como el asumir riesgos, la innovación, la reducción de costos y el servicio global al cliente. Y, a nivel departamental, el reconocimiento toma la forma de un regalo de playeras que llevan el logotipo del departamento o equipo de trabajo, tazas para café, banderolas y fotografías. Los supervisores utilizan boletos para el cine, torneos de boliche los viernes en la tarde, permisos pagados y premios en efectivo, para reconocer logros como tres meses de ensamble libre de defectos, cinco años de asistencia perfecta y la terminación de un proyecto antes del tiempo fijado.

El modelo del CO también ha demostrado su eficacia en las organizaciones deportivas. Por ejemplo, los investigadores ayudaron al equipo de hockey de una universidad del medio oeste a ganar más juegos, incrementando significativamente el número de bloqueos corporales o golpes legales dados por los miembros del equipo.[14] Estos golpes legales son cruciales para ganar los juegos colegiales, porque le dan a la ofensiva mayor tiempo total con el *puck* (disco de goma con el que se anotan los goles), más tiros a la meta y, en general, más anotaciones. Durante un periodo de dos años, utilizando las técnicas del modelo del CO, se incrementó en 141% el porcentaje promedio de golpes del equipo, y su registro de juegos ganados, perdidos y empatados subió de 13/21/2 a 23/15/2.

La filosofía detrás del modelo del CO parece estar, además, afectando la forma en que se relacionan muchos administradores con sus empleados —en la clase y cantidad de retroalimentación que dan, en el contenido de las evaluaciones de desempeño y en el tipo y asignación de recompensas organizacionales.

A pesar de los resultados positivos que ha mostrado el modelo del CO, no le faltan críticos.[15] ¿Es una técnica para manipular a la gente? ¿Disminuye la libertad del empleado? En este caso, ¿constituye una falta de ética por parte de los administradores? ¿Pierden su eficacia los reforzadores no monetarios, como la retroalimentación, las alabanzas y los reconocimientos, después de cierto tiempo? ¿Comenzarán los empleados a considerar estas acciones como medios de los que se vale la administración para incrementar la productividad sin que haya aumentos proporcionales en sus ingresos? No hay respuestas fáciles para preguntas como éstas.

θ *Programas para el involucramiento de los empleados*

Como ya se describió al principio de este capítulo, Donnelly Corporation utiliza comités de representantes electos para tomar todas las decisiones clave que afectan a sus empleados. En una planta de alumbrado de General Electric, en Ohio, equipos de trabajo desarrollan muchas tareas y asumen muchas de las responsabilidades que antes correspondían a sus supervisores. En realidad, cuando la planta enfrentó una reciente reducción en la demanda de los tubos que fabrica, los trabajadores decidieron, primero, bajar el ritmo de producción y, finalmente, despedirse. El personal de mercadotecnia de USAA, una aseguradora importante, se reúne en una sala de conferencias durante una hora cada semana para estudiar las formas en que pueden mejorar la calidad de su trabajo e incrementar la productividad. La administración ha implantado muchas de sus sugerencias. Childress Buick, distribuidor de automóviles de Phoenix, permite que sus vendedores negocien y cierren las condiciones de venta con los clientes, sin que sea necesaria ninguna autorización de la administración. Las leyes de Alemania, Francia, Dinamarca, Suecia y Austria exigen que las empresas tengan representantes electos por sus grupos de empleados como miembros de sus consejos de administración.’[6] El tema común en estos ejemplos citados es que todos ilustran programas de involucramiento de los empleados. En esta sección aclaramos lo que queremos decir por involucramiento de los empleados, describimos algunas de las diversas formas que éste toma, consideramos las implicaciones motivacionales de estos programas y damos algunas aplicaciones.

3M Involucro o sus empleados dejándolos ver la forma en que los productos que fabrica son utilizadas por los clientes. En une planta de productos médicos y quirúrgicos, los 750 empleados, desde los trabajadores de la línea de producción hasta los ejecutivos superiores, participan en un programa llamado Pulse. Los empleados (que aparecen en la foto con gafetes) utilizan batas y observan a los doctores y las enfermeros de los quirófanos de los hospitales locales utilizar las cintas quirúrgicas, gasas, soluciones y otros productos que fabrican los empleados de 3M. Esta interacción cara a cara con los clientes incremento el compromiso de los empleados de 3M con la meta de fabricar productos que satisfagan totalmente a los clientes.

¿Qué es el involucramiento de los empleados?

El involucramiento de los empleados se ha convertido en un término genérico conveniente para cubrir una diversidad de técnicas.[17] Por ejemplo, abarca ideas populares como la participación de los empleados o la administración participativa, la democracia en el lugar de trabajo, el poder a los empleados para decidir y actuar, y la asociación con los empleados para que participen como socios al dárseles acciones. Nuestra posición, aunque cada una de estas ideas tiene ciertas características únicas, consiste en que todas ellas tienen un punto en común: el involucramiento de los empleados.

involucramiento de los empleados
Proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito organizacional.

Por lo tanto, ¿qué queremos decir, específicamente, con **involucramiento de los empleados**? Lo definimos como un proceso participativo que utiliza toda la capacidad de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización.[18] La lógica subyacente es que, al involucrar a los trabajadores en aquellas decisiones que les afectan, y al aumentar su autonomía y control sobre sus vidas en el trabajo, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con su puesto.

¿Significa eso que la participación y el involucramiento de los empleados sean sinónimos? No. La participación es un término más limitado. Es un subconjunto dentro del marco más grande del involucramiento de los

empleados. Todos los programas de involucramiento de los empleados que describimos incluyen alguna forma de participación de éstos, pero el término *participación,* por sí mismo, es demasiado estrecho y limitante.

Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados

En esta sección revisaremos cuatro formas de involucramiento de los empleados: la administración participativa, la participación representativa, los círculos de calidad y los planes de participación accionaria de los empleados.

ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA La característica común a todos los programas de **administración participativa** es la utilización de la toma conjunta de decisiones. Es decir, los subordinados comparten realmente un grado significativo de poder con sus superiores inmediatos.

> **administración participativa**
> Proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos.

En ocasiones se ha promovido la administración participativa como panacea para una moral y productividad bajas. Un autor ha llegado a sostener que la administración participativa es un imperativo ético.[19] Pero la administración participativa no es apropiada para todas las organizaciones ni para todas las unidades de trabajo. Para que funcione, debe haber un tiempo adecuado para participar, los asuntos en los que se involucran los empleados deben ser adecuados a sus intereses, los empleados deben tener habilidad (inteligencia, conocimiento técnico, capacidad de comunicación) para participar, y la cultura de la organización debe apoyar este involucramiento.[20]

¿Por qué desearía la administración compartir su poder en la toma de decisiones con los subordinados? Hay varias razones de peso. Al volverse más complejos los puestos, es frecuente que los administradores desconozcan lo que hacen sus empleados. De manera que la participación permite que contribuyan aquellas personas que saben más. El resultado puede ser mejores decisiones. A menudo, la interdependencia de las tareas que los empleados desarrollan también requiere de consultas con gente de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto incrementa la necesidad de equipos, comités y reuniones de grupo para resolver asuntos que les afectan conjuntamente. Además, la participación incrementa el compromiso con las decisiones. Es menos probable que la gente socave una decisión en el momento de su implantación, si ha participado en formularla. Por último, la participación proporciona recompensas intrínsecas a los empleados. Puede hacer que sus puestos sean más interesantes y significativos.

Se han realizado docenas de estudios sobre la relación participación-desempeño. Sin embargo, los resultados son mixtos.[21] Cuando se revisa cuidadosamente la investigación, parece que la participación tiene sólo una modesta influencia sobre variables como la productividad, la motivación y la satisfacción del empleado con el puesto. Desde luego, ello no significa que el uso de la administración participativa no pueda representar beneficios si se dan las condiciones correctas. No obstante, lo que sí establece es que el uso de la participación no es un medio seguro para mejorar el desempeño de los empleados.

PARTICIPACIÓN REPRESENTATIVA Casi todos los países de Europa Occidental tienen algún tipo de legislación que establece que las empresas cuenten con una **participación representativa**. Es decir, en lugar de participar directamente en las decisiones, los trabajadores están representados por un pequeño grupo de empleados que realmente intervienen. A la participación representativa se le ha llamado “la forma de involucramiento de los empleados más ampliamente legislada alrededor del mundo”.[22] La meta de la participación representativa es la redistribución del poder dentro de una organización, colocando a los trabajadores en una situación de mayor igualdad con los intereses de la administración y los accionistas.

> **participación representativa**
> Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales mediante un pequeño grupo de empleados representativos.

> **consejos de trabajo**
> Grupos de empleadas nombrados o electos que deben ser consultados cuando la administración tomo decisiones que afectan al personal.
>
> **representantes en el consejo de administración**
> Forma de participación representativa; los empleados forman parte del consejo de directores de una compañía y representan los intereses de los empleados de la misma.

Las dos formas más comunes que presenta la participación representativa son los consejos de trabajo y la representación en los consejos de administración.[23] Los **consejos de trabajo** vinculan a los empleados con la administración. Son grupos de empleados nominados o elegidos, a los que se les debe consultar cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Por ejemplo, en los Países Bajos, si una compañía holandesa va a ser adquirida por otra, se debe informar al consejo de trabajo en la etapa inicial, y si el consejo se opone, tiene 30

días para buscar una orden judicial que detenga la adquisición.[24] Los **representantes en el consejo de administración** son empleados que tienen un puesto en dicho consejo y representan los intereses de los empleados de la compañía. En algunos países se puede exigir por vía legal que las grandes compañías se cercioren de que los representantes de los empleados sean tantos como los de los accionistas.

Parece ser mínima la influencia global de la participación representativa sobre los empleados que trabajan.[25] Por ejemplo, la evidencia sugiere que los consejos de trabajo están dominados por la administración y tienen poco impacto sobre los empleados o la organización. Y, aunque esa forma de involucramiento de empleados podría incrementar la motivación y la satisfacción de aquellas personas que son los representantes, hay poca evidencia que indique que esto trasciende a los empleados operativos a quienes se representa. De manera global, "el mayor valor de la participación representativa es simbólico. Si uno está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o en mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa será una mala elección".[26]

CÍRCULOS DE CALIDAD "Probablemente el estilo formal examinado y emprendido con mayor amplitud del involucramiento de los empleados es el circulo de calidad."[27] Es frecuente que el concepto de círculos de calidad se mencione como una de las técnicas que utilizan las empresas japonesas para fabricar productos de alta calidad a bajos costos. Originalmente comenzó en Estados Unidos y se exportó a Japón en la década de 1950. Los círculos de calidad se hicieron muy populares en América del Norte y Europa durante los años ochenta.[28]

círculo de calidad
Grupo de trabajo de empleados que se reúnen periódicamente para discutir acerca de los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones e iniciar acciones correctivas.

¿Qué es un círculo de calidad? Es un grupo de trabajo formado por ocho a diez empleados y supervisores que tienen un área compartida de responsabilidad. Se reúnen con regularidad —por lo general una vez por semana, en horas de la compañía y en sus instalaciones— para analizar los problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas. Toman la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la administración suele retener el control sobre la decisión final de la implantación de las soluciones recomendadas. Desde luego, no se supone que los empleados tengan la habilidad inherente de analizar y resolver los problemas de calidad. Por tanto, parte del concepto del círculo de calidad incluye la enseñanza a los empleados participantes de las habilidades de comunicación en grupo, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis del problema. La figura 7-3 describe un proceso típico de los círculos de calidad.

Figura 7-3
Cómo funciona un círculo de calidad típico

Identificación del problema → Selección del problema → Revisión del problema → Soluciones recomendadas → Soluciones revisadas → Decisión

Administración | Miembros del equipo del círculo | Administración y miembros del equipo del círculo

¿Mejoran los círculos de calidad la productividad y la satisfacción del empleado? Una revisión de la evidencia indica que es mucho más probable que afecten positivamente la productividad. Tienden a mostrar poco o ningún efecto sobre la satisfacción del empleado, y aunque muchos estudios revelan resultados positivos de los círculos de calidad sobre la productividad, estos resultados no están garantizados.[29] El fracaso de muchos programas de círculos de calidad en proporcionar beneficios mensurables ha llevado también a que se descontinúe un gran número de ellos.

Un autor ha llegado a decir que, aunque los círculos de calidad eran la moda de la administración en la década de 1980, se han "convertido en un desastre".[30] Dicho autor plantea dos posibles explicaciones a estos desalentadores resultados. La primera es el poco tiempo que realmente tiene que ver con el involucramiento del empleado. "Cuando más, estos programas operan una hora a la semana, con las restantes 39 horas sin cambio. ¿Por qué debería tener un impacto importante un cambio de 2.5% en el puesto de una persona?"[31] En segundo lugar, la facilidad de implantar los

círculos de calidad a menudo funcionó en su contra. Se vieron simplemente como un mecanismo que podía agregarse a la organización, donde se requerían pocos cambios fuera del programa mismo. En muchos casos, la única participación significativa de la administración era dotar de recursos al programa. Así que los círculos de calidad se convirtieron en una forma fácil de que la administración se subiera al tren del involucramiento del empleado. Y, por desgracia, la falta de planeación y compromiso de la administración superior frecuentemente contribuyó al fracaso de los círculos de calidad.

PLANES DE PROPIEDAD ACCIONARIA DE LOS EMPLEADOS El último enfoque del involucramiento de los empleados que examinaremos se refiere a los **planes de propiedad accionaria de los empleados (PPAE).**[32]

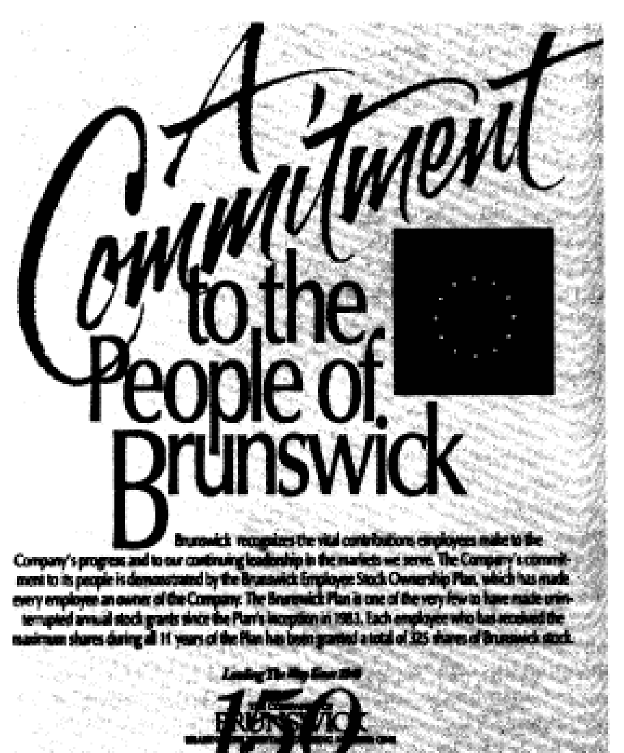
planes de propiedad accionaria de los empleados (PPAE)
Planes establecidos por la empresa en los que los empleados adquieren lotes de acciones coma parte de sus prestaciones.

La propiedad de los empleados puede significar diversas cosas, desde el hecho de que los empleados adquieran algunas acciones en la compañía en que trabajan, hasta que los individuos trabajen en la compañía de su propiedad y la manejen personalmente. Los planes de propiedad accionaria de los empleados son planes de prestaciones establecidos por la empresa, en los que los empleados adquieren acciones como parte de sus prestaciones adicionales. Por ejemplo, aproximadamente 20% de Polaroid es propiedad de sus empleados. Cincuenta y cinco por ciento de United Airlines es propiedad de sus empleados. Avis Corporation y Weirton Steel son 100% propiedad de sus empleados.[33]

En un típico PPAE, se crea un fondo o fideicomiso de propiedad accionaria para los empleados. Las compañías contribuyen con acciones o con dinero para comprar acciones que se destinan al fondo y después se distribuyen entre los empleados. Aunque los empleados tengan acciones de su empresa, por lo general no pueden tomar posesión física de ellas o venderlas mientras sigan siendo empleados de la compañía.

La investigación sobre los PPAE indica que éstos incrementan la satisfacción del empleado. Además, frecuentemente presentan el resultado de un mejor desempeño. Por ejemplo, un estudio comparó 45 PPAE contra 238 compañías convencionales.[34] Los PPAE tuvieron un mejor desempeño que las empresas convencionales, tanto en términos del empleo como del crecimiento de las ventas.

Los PPAE tienen el potencial de incrementar la satisfacción en el puesto y la motivación del empleado en el trabajo. Pero para que se realice este potencial, los empleados necesitan adquirir la experiencia, psicológica de la propiedad.[35] Es decir, además de tener un interés financiero en la compañía, los empleados necesitan estar informados periódicamente de la situación del negocio, así como tener la oportunidad de ejercer influencia sobre su marcha. Cuando se reúnen estas condiciones, "los empleados estarán más satisfechos con sus puestos, más satisfechos con su identificación organizacional, más motivados para asistir al trabajo y más motivados para desempeñarse bien mientras están en el trabajo".[36]



Brunswick Corporation, crea un sentido de propiedad financiera entre *sus empleados, pues convierte a* ***cada empleado competente en accionista. De acuerdo con el PPAE de Brunswick, la compañía hace contribuciones anuales en forma de acciones comunes de la empresa a un fondo para empleados competentes. Cada año Brunswick celebra el estatus especial de los empleados-dueños durante le Semana de Propiedad de los Empleados, con una serie de eventos y despliegues come el cartel que*** *se* ***muestra aquí.***

.... El CO en las noticias

"¡No sólo soy agente de reservaciones, soy uno de los dueños!"

Avis se hizo famosa por los anuncios que hacían de su estatus de segundo lugar una virtud: "Somos el número dos; nos esforzamos cada vez más." Desde que adoptó un PPAE, Avis posiblemente tenga que cambiar ese anuncio a algo como "¡Ya somos el número uno, pero seguimos esforzándonos cada vez más!"

En 1987 Avis adoptó un 1~PAE y sus 12 500 empleados se convirtieron en dueños. Con el cambio a propiedad de los empleados, la compañía ha visto que su fuerza de trabajo se ha convertido en un equipo sumamente motivado. La propiedad por parte de los empleados ha comprobado ser especialmente eficaz para motivar a éstos a que realicen un esfuerzo adicional en el servicio al cliente.

"En este momento Avis está en una cresta", dice un prominente analista de la seguridad en el ramo de la renta de automóviles. "El PPAE realmente ha mejorado su moral, productividad y servicio." Durante el primer año después de adoptarlo, todas las medidas internas de calidad del servicio establecieron récords, Por ejemplo, las llegadas a tiempo de autobuses de aeropuerto subieron de 93% a 96%. Las quejas de los clientes relacionadas con los servicios estaban en ascenso en el momento en que los empleados hicieron la compra. Pero descendieron a 35% después de que se implantó el PPAE.

Avis ha desarrollado una estructura para convertir la motivación de los empleados en una mayor productividad. La esencia de esa estructura está constituida por los grupos de participación de los empleados. Estos grupos comprenden representantes de cada clase de trabajador, desde mecánicos hasta agentes de renta. Se reúnen por lo menos una vez al mes en cada local de Avis. De estas reuniones de grupo han surgido diversas ideas. Un empleado de Reno, Nevada, sugirió separar carros para no fumadores. Otro pensó que los arrendadores podrían agradecer algunos consejos sobre los reglamentos locales de tránsito. Un miembro del grupo de ventas sugirió que el personal de ventas podría utilizar una tarjeta de crédito interna, en lugar de American Express, para rentar automóviles Avis en el camino, lo que ahorraba los honorarios por transacciones que se pagaban a American Express, así como los honorarios por concesión que Avis paga al aeropuerto por cada renta pagada. Los empleados no sólo formulan sugerencias, sino que les dan seguimiento. El gerente de distrito de la compañía en Fort Lauderdale dice: "En muchos casos alguien obtiene precios sobre materiales para alguna idea que ha tenido, y regresa al comité y pregunta: 'Oigan, ¿podríamos hacerlo?', y tomamos la decisión como grupo. No estamos sentados allí como administradores y empleados. Estamos sentados como grupo de empleados en Fort Lauderdale, preguntando cómo podemos proporcionar un mejor servicio."

Basado en O. Kirkpstrick. "How tt~e Workers Ruri Avis Better", *Fortune* (5 de diciembre de 1958), págs. 103-114.

Vinculación de los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación

El involucramiento de los empleados se apoya en varias de las teorías de la motivación que se presentaron en el capitulo 6. Por ejemplo, la teoría Y es consistente con la administración participativa; la teoría X corresponde al estilo autocrático y más tradicional de administrar personal. En términos de la teoría de la motivación-higiene, los programas de involucramiento del empleado podrían proporcionar a los empleados motivaciones intrínsecas mediante el incremento de las oportunidades para el crecimiento, la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo mismo. De manera similar, la oportunidad para tomar e implantar decisiones, y después verificar que funcionen, puede ayudar a satisfacer las necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mayor autoestima de los empleados. Así que el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de realización.

Los programas de involucramiento de los empleados en la práctica

Alemania, Francia, los Países Bajos y los de la península escandinava han establecido sólidamente el principio de la democracia industrial en Europa, y otras naciones entre las que se cuenta Japón e Israel han practicado tradicionalmente alguna forma de participación representativa durante decenios. La administración participativa y la participación representativa ganaron terreno mucho más lentamente en las organizaciones estadounidenses. Pero en la actualidad, los programas de involucramiento del empleado que destacan su participación se han convertido en norma. Aunque algunos administradores continúan resistiéndose a compartir el poder autocrático en la toma de decisiones, hay presión para que los administradores cedan su estilo autocrático de toma de decisiones en favor de un papel más participativo, de apoyo, parecido al de un entrenador.

Y ¿qué hay acerca de los círculos de calidad? ¿Qué tan populares son en la práctica? La lista de los nombres de compañías que han utilizado los círculos de calidad se parece a la de "Quién es quién" en las empresas estadounidenses: Hewlett-Packard, Digital Equipment, Westinghouse, General Electric, Texas Instruments, Inland Steel, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, Control Data, General Motors, Ford, IBM, Martin Marietta, Motorola, American Airlines, TRW.[37] Pero, como antes comentábamos, el éxito de los círculos de calidad ha estado lejos de ser abrumador. Fueron populares en los años ochenta, principalmente porque eran fáciles de implantar. En los noventa, muchas organizaciones han eliminado sus círculos de calidad y los han sustituido con estructuras más amplias basadas en equipos (lo veremos en el capitulo 9).

Y ¿qué hay sobre los PPAE? Se han convertido en la forma más popular de propiedad de los empleados. Han crecido de apenas un grupo reducido en 1974 a alrededor de 10 000 hoy en día, con una cobertura superior a 10 millones de empleados. Muchas compañías bien conocidas, como Anheuser-Busch, Lockheed, Procter & Gamble y Polaroid han implantado los PPAE.[38] Pero también lo han hecho muchas compañías no tan conocidas. Por ejemplo, Phelps County Bank, de Rolla, Missouri, emplea sólo 55 personas. El PPAE ha funcionado durante 13 años, y el empleado promedio tiene más de $70 000 en acciones. Connie Beddoe, cajera que gana al año menos de $20 000, se las ha arreglado para ahorrar casi tres veces esa cantidad mediante su PPAE después de siete años en el banco.[39]

θ *Programas de pagos variables*

Rogan Corporation, una pequeña empresa manufacturera de perillas de plástico, estableció hace siete años un programa para recortar sus costos de mano de obra.[40] La administración estableció una meta específica para que los costos de mano de obra no excedieran un porcentaje determinado de ventas. Cuando los costos disminuyen por debajo de dicha meta, los empleados reciben la diferencia. En el año más reciente de dicho programa los empleados recibieron una bonificación de 17% de su salario anual.

Durante 25 años, Nucor Steel ha tenido un plan de incentivos que paga bonificaciones a los empleados, basadas en las utilidades de la compañía.[41] Aunque originalmente pretendía pagar a los trabajadores un 15% a 20% adicional sobre sus sueldos base, las bonificaciones en realidad han ascendido de 80% a 150% de la base salarial.

P. Roy Vagelos, director general ejecutivo del gigante farmacéutico Merck & Co., recibió una reducción de 11% en su sueldo y bonificaciones de 1993.42 Esto sucedió porque su paquete de ingresos depende estrechamente del desempeño de su compañía, y las utilidades de Merck cayeron 11% en 1993.

Bob Baker no es director general ejecutivo, sino simplemente un geólogo petrolero de Tri-C Resources, una pequeña empresa de exploración petrolera.[43] Pero como Vagelos en Merck, los ingresos de Baker también dependen del desempeño, en este caso, del descubrimiento de yacimientos explotables de gas y petróleo. En 1993, Baker ayudó a Tri-C a encontrar casi 40 yacimientos explotables de gas en un rancho de 140 000 acres en el sur de Texas. Recibió una bonificación de *$7* 500 por cada uno de la docena de yacimientos de cuyo descubrimiento él tuvo la responsabilidad principal, más 0.25% del ingreso de los 40 pozos que había descubierto previamente. Baker ganó casi $150 000 en 1993. Eso es más del triple de su sueldo base de $48 000.

El vínculo que une todos estos ejemplos es que todos ellos ilustran programas de pago variable.

¿Qué son los programas de pagos variables?

programas de pagos variables
Parte del pago de un empleado que se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño.

Los planes de pago a destajo, incentivos de sueldos, participación de utilidades, bonificaciones y participación en los ahorros provenientes del mejoramiento de la productividad, son todos **programas de pagos variables**. Lo que diferencia estas formas de compensación de los programas más tradicionales es que,

en lugar de pagar a una persona sólo por su tiempo en el puesto o su antigüedad, una parte de la remuneración del empleado se basa en alguna medida de desempeño individual u organizacional. A diferencia de los programas más tradicionales de pago, el pago variable no obliga a un pago anual. No hay ninguna garantía de que sólo porque el año anterior uno haya ganado $60 000, vaya a obtener la misma cantidad este año. Con el pago variable, los ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo, de acuerdo con la medida del desempeño.[44]

Es precisamente la fluctuación de los pagos variables lo que ha hecho que estos programas sean tan atractivos para la administración. Convierten parte de los costos fijos de mano de obra de una organización en costos variables, lo que reduce los gastos cuando disminuye el desempeño. Además, al atar el pago al desempeño, el ingreso se reconoce como una contribución más que considerarse un derecho. En el curso del tiempo, los empleados de bajo desempeño encuentran que su pago se estanca; los de alto desempeño disfrutan de incrementos de sueldo proporcionales a su contribución.

planes de pago por pieza
Los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción terminada.

Cuatro de los programas de pagos variables más ampliamente utilizados son el pago a destajo, las bonificaciones, la participación de utilidades y la participación en los ahorros. El pago a destajo ha existido durante casi un siglo. Ha sido una forma popular de pago para los trabajadores de producción. En los **planes de pago por pieza**, los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción que terminen. Cuando un empleado no tiene un sueldo base y se le paga sólo por lo que produce, es un plan a destajo puro. La gente que trabaja en los estadios y parques de pelota vendiendo papas y refrescos, frecuentemente recibe su pago de esta manera. Puede recibir 25 centavos por cada bolsa de papas que venda. Si vende 200 bolsas durante el juego, recibe $50. Si vende sólo 40 bolsas, sólo se llevará $10. Cuanto más duro trabaje y más bolsas venda, más ganará. Muchas organizaciones utilizan un plan modificado de pago a destajo, en el que los empleados ganan un salario base por hora más un diferencial por pieza producida. Así, una mecanógrafa de un despacho de abogados podría recibir $6 por hora más 20 centavos por página. Dichos planes modificados proporcionan al empleado un piso de ingresos, al mismo tiempo que le ofrecen un incentivo por productividad.

Magna International de Canadá, proveedora de 4000 diferentes piezas automotrices, pertenece a ese número creciente de empresas que paga bonificaciones a sus empleados de menor jerarquía. Frank Stronach, fundador de Magna, agregó recientemente una cláusula al acta constitutiva de la compañía, para que cada trabajador de producción pudiera tener una participación igual al 10% en las utilidades antes de Impuestos cada año. El Incentivo de la bonificación motiva a la fuerza de trabajo no sindicalizada de Magna a diseñar, construir y fabricar componentes que ayudan e la compañía a conservar su status de proveedor preferido para cada fabricante de automóviles en América del Norte. Como el principal proveedor de componentes de Chrysler, Magna desarrolló el asiento de automóvil que se muestra aquí.

Las bonificaciones pueden pagarse sólo a los ejecutivos o a todos los empleados. Por ejemplo, no son raras las bonificaciones millonarias en las corporaciones estadounidenses. Tal es el caso de Robert A. Watson, que recibió un bono de incentivos por $10 millones en 1993, debido a su éxito en el desmantelamiento de las operaciones financieras de Westinghouse.[45] La cobertura de los planes de bonificaciones se amplía cada vez más dentro de las organizaciones, para incluir a los empleados de más bajo nivel. Además, estos planes tienden a combinar variables de desempeño individual, de grupo y organizacional. Por ejemplo, en AT&T la mayor parte de las bonificaciones de un individuo se basa en el desempeño global de la corporación. Pero en Scott Paper, aproximadamente 70% está vinculado al desempeño del departamento o división de la persona, con el restante 30% vinculado al éxito individual. No son raras en Scott Paper las bonificaciones que ascienden a 10 o 250/o del sueldo base.[46]

planes de participación de utilidades Programas a nivel de toda la organización que distribuyen compensaciones basadas en alguna fórmula establecida, diseñada alrededor de las utilidades de la compañía.

participación de los ahorros Plan de incentivos en el que el mejoramiento en la productividad del grupo determina la cantidad total de dinero que se asigno.

Los **planes de participación de utilidades** son programas a nivel de toda una organización, que distribuyen recompensas con base en alguna fórmula establecida, diseñada alrededor de las utilidades de la empresa. Las recompensas pueden consistir en egresos directos de efectivo o, particularmente en el caso de los administradores superiores, en forma de paquetes accionarios. Cuando se escucha hablar de ejecutivos como Michael Eisner, director general ejecutivo de Disney, que ganan más de $200 millones al año, se debe a la venta de opciones accionarias que se habían acordado con base en el desempeño financiero de la empresa.

El programa de pagos variables que ha recibido la mayor atención en años recientes es, sin duda alguna, la **participación de los ahorros** (por ejemplo en costos, sistemas, etc.).[47] Éste es un plan de incentivos de grupo que se basa en una fórmula. El mejoramiento en la productividad del grupo, de un periodo a otro, determina la cantidad total de dinero que se asigna. Y la división de ahorros provenientes de la productividad puede repartirse entre la compañía y los empleados en diversas formas, aunque la de 50-50 es bastante común.

¿Es lo mismo participación de los ahorros que participación de utilidades? Se parecen, pero no son lo mismo. Al enfocarse en los ahorros provenientes de la productividad más que en las utilidades, la participación en los ahorros premia comportamientos específicos que están menos influidos por factores externos. Los empleados que están en un plan de participación de ahorros pueden recibir incentivos, aunque la organización no tenga utilidades.

¿Funcionan los programas de pagos variables? ¿Incrementan la motivación y la productividad? La respuesta es un si con ciertas reservas. Por ejemplo, se ha encontrado que la participación de ahorros mejora la productividad en la mayoría de los casos, y que frecuentemente tiene un impacto positivo en las actitudes de los empleados. Un estudio realizado por la American Management Association en 83 compañías que utilizaban la participación en ahorros, encontró también que en dichas compañías las quejas se habían reducido en promedio 83%, el ausentismo había disminuido en 84%, y los accidentes que causaban pérdidas de tiempo se habían reducido en 69%.48 El aspecto negativo de los pagos variables, desde el punto de vista de los empleados, es la imposibilidad de predecirlos. Con un sueldo base directo, los empleados saben cuánto ganan. Cuando agregan los méritos y el costo de vida, pueden hacer predicciones bastante precisas sobre lo que ganarán los años siguientes. Pueden financiar autos y casas con base en cálculos razonablemente sólidos. Esto es más difícil con los pagos variables. El desempeño de su grupo en un año determinado podría reducirse, o una recesión podría hacer disminuir las utilidades de la compañía. De acuerdo con el método de cálculo de los pagos variables, esto podría significar disminuciones en el sueldo. Aún más, la gente comienza a dar por descontado que se repetirán las bonificaciones de desempeño anual. Un bono de 15% a 20%, que se obtiene durante tres años consecutivos, comienza a ser algo que se espera para el cuarto año. Si esto no ocurre, la administración encontrará empleados molestos.

Vinculación de los programas de pagos variables con la teoría de las expectativas

Los pagos variables probablemente son más compatibles con las predicciones de la teoría de las expectativas. Para decirlo con más precisión, los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben, si es que ha de maximizarse la motivación. Si las recompensas se asignan totalmente de acuerdo con factores que no forman parte del desempeño —como la antigüedad o el nombre del puesto— entonces es probable que los empleados reduzcan su esfuerzo.

La evidencia apoya la importancia de este vínculo, especialmente para los empleados operativos que trabajan en sistemas de pago a destajo. Por ejemplo, un estudio de 400 empresas manufactureras concluyó que las empresas que tenían planes de incentivos salariales alcanzaron una productividad de 43% a 64% mayor que las que no tenían dichos planes.[49]

Los incentivos a nivel de grupo y de toda la organización refuerzan y estimulan a los empleados a sublimar metas personales en aras de los mejores intereses de su departamento o de la organización. Los incentivos de desempeño de grupo son también una extensión natural para aquellas organizaciones que tratan de construir una fuerte ética de grupo. Al vincular las recompensas al desempeño del equipo, se alienta a los empleados a que hagan un esfuerzo extra para contribuir al éxito de su equipo.

Los programas de pagos variables en la práctica

El concepto de los pagos variables está sustituyendo rápidamente al incremento anual por el costo de la vida. Una razón, que acabamos de citar, es su poder motivacional, sin ignorar las implicaciones en los costos. Las bonificaciones, la participación de ahorros y otros programas de recompensas con base variable evitan los costos fijos asociados con el incremento de sueldos permanentes.

- Los pagos variables están reemplazando rápidamente el incremento anual en el costo de la vida.

El pago por desempeño ha estado de moda en las compensaciones a los administradores durante más de un decenio. La nueva tendencia ha ampliado esta práctica a los empleados de niveles inferiores. En 1989, 44% de las compañías tenían planes de pago por desempeño para empleados que no pertenecían a la administración superior. Esto se incrementó a 51% en 1991 [50]

Una encuesta realizada en 1993 en 382 compañías grandes y medianas encontró que aproximadamente tres cuartas partes de ellas utilizaban los pagos variables para incrementar la productividad.[51] Otra encuesta determinó que 14% de las empresas estadounidenses emplearon bonificaciones basadas en el desempeño para sustituir completamente el incremento anual de 1993, y ese porcentaje se incrementó a 21% en 1994.[52]

La popularidad de la participación de ahorros parece tener un enfoque limitado entre las grandes empresas manufactureras que tienen sindicatos.[53] En la actualidad se utiliza en cerca de 2 000 compañías, incluyendo empresas tan importantes como Belí & Howell, American Safety Razor, Champion Spark Plug, Cincinnati Milacron, Eaton, Firestone Tire, Hooker Chemical y Mead Paper.[54]

Entre las empresas que no han introducido programas de compensación basados en el desempeño tienden a surgir preocupaciones comunes.[55] Los administradores están preocupados por lo que constituye el desempeño y la forma de medirlo. Tienen que dejar atrás esa tendencia histórica a los ajustes por el costo de la vida y la creencia de que tienen la obligación de mantener el nivel de sueldos de los empleados de acuerdo con la inflación. Otras barreras incluyen escalas de salarios y sueldos que se orientan por lo que paga la competencia, sistemas de remuneración tradicionales que se apoyan fuertemente en categorías específicas de pago y en variaciones relativamente estrechas de cada una y prácticas de evaluación del desempeño que se traducen en evaluaciones infladas y expectativas de recompensa al 100% de lo posible. Por supuesto, desde el punto de vista de los empleados, la preocupación principal es una baja potencial de sus ingresos. El pago por desempeño significa que tienen que compartir tanto los riesgos como las recompensas del negocio de su empleador. Esto, por cierto, explica por qué la división de fibras de DuPont abandonó su plan de pagos variables introducido en 1989.56 Los 20 000 trabajadores de la división estuvieron de acuerdo en recibir incrementos de sueldo anuales más pequeños, a cambio de la oportunidad de recibir bonificaciones de desempeño que podrían agregar un 12% adicional a sus ingresos. Las bonificaciones del primer año ascendieron sólo a 3% y desaparecieron por completo en el año siguiente. La moral de los empleados decayó a niveles nunca vistos, por lo que la administración desechó el plan en 1991 e incrementó los salarios en 4 por ciento.

Mayflower Transit fue la primera compañía en la industria de las mudanzas que se unió a la tendencia de vincular el pago de los empleados no administrativos con su desempeño. En 1989. Mayflower introdujo un plan de pago por desempeño para los operadores de sus camiones, que son contratistas independientes. Se califica a los operadores de acuerdo con la seguridad, oportunidad en la entrega, reclamaciones y satisfacción del cliente, factores medidos directamente en una evaluación realizada por el cliente en una encuesto. Este enfoque a la compensación ha contribuido de manera considerable a una mayor satisfacción del cliente, pues motiva a los operadores a proporcionar a los clientes un servicio excepcional durante las tensiones que involucro el proceso de efectuar una mudanza.

.... El CO en las noticias ....

La participación de ahorros sí funciona en Whirlpool

Las cosas han cambiado mucho en los últimos años en la fábrica Whirlpool Corporation en Benton Harbor, Michigan. “Para nosotros, productividad solía ser una palabra desagradable”, dice el presidente de la unidad local **1918** del sindicato de maquinistas. “La gente pensaba que tendrían que trabajar más duro sin obtener nada a cambio.” Estaban equivocados. Gracias a una mayor productividad en esta envejecida planta de montaje y chapeado, definida en términos de producción por horas de trabajo, cada uno de sus 265 empleados ganó recientemente $2 700 adicionales al año por la participación de los ahorros derivados de una mayor productividad. Esto aumentó el ingreso promedio a más de $26 400.

Cuando el plan entró en vigor en 1988. las cosas estaban muy mal. La productividad en la planta era muy baja, y a los empleados parecía no importarles. “Si una máquina se descomponía, usted se sentaba, hasta que alguien llegara, tarde o temprano, y la arreglara”, dice Bilí Bonfoey, un veterano con 31 años en Whirlpool. Los trabajadores escondían las piezas defectuosas, añade, para que “el inspector no las viera”.

Durante los primeros cuatro años del plan, la productividad en Benton Harbor ha subido más de **19% y** el número de piezas rechazadas ha bajado a 10 por millón de 837 por millón, lo que los coloca en una clase mundial. Más aún, esto se logró sin ningún incremento en el sueldo regular o en la partida anual del costo de vida. Sin embargo, gracias a la participación en los ahorros, el sueldo del trabajador promedio en la fábrica ha aumentado realmente casi 12 por ciento.

Basado en R. Wartzman. “A Whirípool Factory Raises Productivity—aod Pay of Workers”, *The Wall Street Journal* (4 de mayo de 1992). pág. Al.

θ *Planes de pago basado en las habilidades*

Las organizaciones contratan a la gente por sus habilidades, después suelen colocarla en puestos y pagarle por el nombre o rango de su puesto. De esta manera, el director corporativo de ventas gana $120 000 al año, los gerentes regionales de ventas reciben $75 000 y los gerentes distritales de ventas obtienen $60 000. Pero si las organizaciones contratan a la gente por su capacidad, ¿por qué no le pagan de acuerdo con esa misma capacidad? Algunas organizaciones silo hacen.

Los trabajadores de American Steel & Wire pueden incrementar su sueldo anual hasta en $12 480 si adquieren hasta 10 habilidades. En el centro de servicio AT&T Universal Card de Jacksonville, Florida, los representantes de servicios al cliente mejor pagados se han rotado entre cuatro a seis puestos de solución de problemas en un periodo de dos a tres años, capacitándose en resolver cualquier problema de facturación, pérdida de tarjeta o cualquier otro problema que pueda tener un tarjetahabiente. Los nuevos empleados de la planta de alimentos para mascotas de Quaker Oats, ubicada en Topeka, Kansas, comienzan cobrando $8.75 por hora, pero pueden alcanzar el nivel máximo de $14.50 cuando dominan de 10 a 12 habilidades, como la operación de montacargas y los controles computarizados de la planta. Salomon Brothers, importante empresa de servicios financieros-bursátiles, está utilizando un sistema de pagos basado en las habilidades para convertir a especialistas independientes y de capacitación especializada en expertos en productos muy acabados y para estimularlos a ser jugadores con espíritu de equino.[57]

¿Qué son los planes de pago basado en las habilidades?

El pago basado en las habilidades es una alternativa al pago basado en el puesto. Más que hacer que el nombre del puesto de un individuo defina la categoría de su sueldo, el **pago basado en las habilidades** (algunas veces llamado pago basado en la capacidad) fija los niveles de pago sobre la base del número de habilidades que tienen los empleados o el número de puestos que pueden desempeñar.[58] Por ejemplo, en Polaroid Corporation, lo más que se puede ganar como operario de máquinas es $14 por hora. Pero la compañía tiene un plan de pago basado en las habilidades. Así que si los operarios de máquinas pueden ampliar su

pago basado en las habilidades
Los niveles de pago se basan en el número de habilidades de los empleados o en la cantidad de puestos que pueden desempeñar.

capacidad para incluir habilidades adicionales, como la contabilidad de materiales, el mantenimiento de equipo y la inspección de calidad, pueden ganar hasta 10% más. Si pueden aprender algo de las habilidades de su supervisor, pueden ganar todavía más.[59]

¿Cuál es el atractivo de los planes de pago basado en las habilidades? Desde el punto de vista de la administración, es su flexibilidad. Cubrir las necesidades de personal es más fácil cuando las habilidades de los empleados son intercambiables. Esto es especialmente cierto en esta década, en la que tantas organizaciones han recortado su fuerza de trabajo. La reducción de la planta laboral requiere de más generalistas y menos especialistas. El pago basado en las habilidades estimula a los empleados a adquirir una gama más amplia de habilidades. Pero hay otras venta-as en el empleo del pago basado en las habilidades. Facilita la comunicación a través le la organización, porque la gente tiene un mejor conocimiento de los puestos de otras personas. Disminuye el comportamiento disfuncional de "protección del territorio propio". Cuando existe un sistema de pago basado en las habilidades, es menos probable escuchar la frase: "¡Eso no me toca a mi!" Por otra parte, el pago basado en las habilidades ayuda a satisfacer las necesidades de los empleados ambiciosos que tienen mínimas oportunidades de avance en el trabajo. Esta gente puede incrementar sus ingresos y conocimientos sin que medie una promoción en la designación del puesto. Por último, el pago basado en las habilidades parece conducir al mejoramiento del desempeño. Una amplia encuesta a 1 000 empresas de Fortune encontró que 60% de aquellas que tenían sistemas de pago basados en las habilidades calificaron sus planes como exitosos o muy exitosos en el renglón del incremento del desempeño organizacional; sólo 6% los consideraron sin éxito o con muy poco éxito.[60]

¿Qué hay acerca de las desventajas del pago basado en las habilidades? La gente puede llegar "hasta arriba", y aprender todas las habilidades que el programa permite. Esto puede frustrar a los empleados después de que han sido desafiados por un ambiente de aprendizaje, crecimiento y continuo incremento de sueldo. Las habilidades pueden volverse obsoletas. Cuando esto sucede, ¿qué deben hacer los administradores? ¿Recortar el sueldo de los empleados o continuar pagando por habilidades que ya no son necesarias? Éste es también el problema que se origina cuando se paga para que la gente adquiera habilidades que no se requieren de inmediato. Esto sucedió en IDS Financial Services.[61] La compañía se encontró pagando más a la gente, aun cuando no había una necesidad inmediata de utilizar sus nuevas habilidades. Al final, IDS desechó el plan de pago basado en las habilidades y lo sustituyó por otro que balanceaba por igual la contribución individual y los ahorros por productividad del equipo de trabajo. Por último, los planes basados en las habilidades no atienden el aspecto del nivel de desempeño. Para algunas habilidades —como la verificación de la calidad o la dirección de un equipo de trabajo— el nivel de desempeño puede ser un concepto equivocado. Aunque es posible evaluar qué tan bien desempeñan los empleados cada una de sus habilidades y combinarlo con un plan basado en las habilidades, ello no es parte inherente de un plan de pago de este tipo.

Vinculación de los planes de pago con base en las habilidades con las teorías de la motivación

Los planes de pago basados en las habilidades son consistentes con varias teorías de la motivación. Dado que estimulan a los empleados a que aprendan, amplíen sus habilidades y se desarrollen, son consistentes con la teoría ERC. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior ya están satisfechas sustancialmente, la oportunidad de experimentar un desarrollo puede ser un elemento motivador.

Pagar a la gente para que incremente el nivel de sus habilidades también es consistente con la investigación sobre la necesidad de realización. Los grandes realizadores tienen una fuerza que los impulsa a hacer las cosas mejor o con más eficiencia. Al aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya tienen, los grandes realizadores encuentran que sus puestos son más desafiantes.

También hay un vínculo entre la teoría del reforzamiento y el pago basado en las habilidades. El pago basado en las habilidades estimula a los empleados a que desarrollen su flexibilidad, continúen aprendiendo, tengan capacitación cruzada, sean más generalistas que especialistas y cooperen con otros en el trabajo dentro de la organización. En el grado en que la administración desee que los empleados demuestren tales comportamientos, el pago basado en las habilidades deberá actuar como reforzador.

El pago basado en las habilidades también puede juzgarse desde otras implicaciones de equidad. Cuando los empleados realizan sus comparaciones de esfuerzo-resultados, las habilidades pueden proporcionar un criterio más equitativo de esfuerzo para la determinación del pago que factores como la antigüedad o la educación. En el grado en que los empleados perciben que las habilidades son la variable crucial en el desempeño del puesto, el uso del pago basado en las habilidades puede incrementar la percepción de la equidad y ayudar a optimizar la motivación del empleado.

Los empleados de McDonnell Douglas Helicaptar Company, que se muestran aquí en uno de los laboratorios de la compañía probando piezas para un helicóptero Apache, ayudaron a desarrollar e implantar un sistema de pagos basado en las habilidades, que les paga por lo que pueden hacer, por lo que saben y por aquello con lo que pueden contribuir. Para recibir un incremento de sueldo, los empleados deben aprender y mostrar una nueva habilidad que satisfaga normas específicos de calidad y tiempo, y que esté relacionada directamente con su puesto. El plan basado en las habilidades beneficio o los empleados dándoles control del proceso que determina su compensación. Pero también beneficio a los administradores dándoles un mejor sentido de las habilidades de los empleados, capacitándolos para desarrollar rutas de avance paro trabajadores individuales. Paro McDonneil Douglas, el reemplazo del incremento salarial automático por el pago basado en las habilidades ha contribuido a lograr mejoras significativas en la productividad.

El pago basado en las habilidades, en la práctica

Diversos estudios han investigado el uso y la eficacia del pago basado en las habilidades. La conclusión general que surge de dichos estudios es que el pago basado en las habilidades se está ampliando y que suele llevar a mayor satisfacción y desempeño del empleado.

El estudio de Fortune 1 000 mencionado antes encontró un incremento significativo en los planes de pago basado en las habilidades entre 1987 y 1990.62 En 1990, 51% de las grandes corporaciones estadounidenses utilizaron el pago basado en las habilidades por lo menos con algunos empleados, lo que representa un incremento de 25% en sólo tres años. Pero en la compañía típica que adoptó el pago basado en las habilidades se aplicó a menos de 20% de los empleados. Otro estudio, que abarcaba una gama más amplia de organizaciones. confirmó esta tendencia. Entre las 1 800 empresas encuestadas, 10% estaba utilizando el pago basado en las habilidades en 1993; sin embargo, 25% esperaba tener un plan semejante en un plazo de un año.[63]

Una encuesta de 27 compañías que pagan a sus empleados por aprender habilidades extra, concluyó que de 70% a 88% reportaban una mayor satisfacción en el puesto, más calidad del producto, o una mayor productividad. De 70% a 75% citaron una menor rotación de personal o menores costos de operación.[64]

Investigaciones adicionales han descubierto algunas otras tendencias interesantes. El mayor uso de las habilidades como base para el pago parece ser particularmente fuerte entre organizaciones que tienen una agresiva competencia extranjera y aquellas que tienen una vida de producto más corta y preocupaciones por la rapidez de acceso al mercado.[65] De igual manera, el pago basado en las habilidades se está moviendo del piso del taller a la fuerza de trabajo de la oficina, y algunas veces está llegando hasta las oficinas de los ejecutivos.[66]

El pago basado en las habilidades parece ser una idea cuyo momento ha llegado. Como comentaba un experto: “De manera lenta, pero segura, nos estamos convirtiendo en una sociedad basada en las habilidades, en la que nuestro valor de mercado está unido a lo que podemos hacer y lo que conforma nuestro conjunto de habilidades. En este nuevo mundo, en el que las habilidades y el conocimiento son lo que cuenta realmente, no tiene sentido tratar a la gente como ocupante de un puesto. Tiene sentido tratarla como gente con habilidades específicas y pagarle por esas habilidades.”[67]

θ *Prestaciones flexibles*

Todd Evans y Allison Murphy trabajan para PepsiCo, pero tienen necesidades muy diferentes en lo que se refiere a sus prestaciones. Todd es casado, con tres hijos pequeños y una esposa que es ama de casa. Allison también es casada, pero su esposo tiene un buen puesto en el gobierno federal y no tienen hijos. Todd tiene interés en un buen plan de servicio médico y un seguro de vida suficiente para apoyar a su familia, en caso de que él llegara a faltar. El plan de atención médica del marido de Allison ya incluye las necesidades de atención de ella, y el seguro de vida tiene una baja prioridad, tanto para ella como para su esposo. Allison tiene más interés en vacaciones extra y beneficios financieros de largo plazo, como un plan de ahorros para diferir impuestos.

¿Qué son las prestaciones flexibles?

prestaciones flexibles
Los empleados diseñan su programa de prestaciones para satisfacer sus necesidades personales, seleccionándolas de un menú de opciones.

Las **prestaciones flexibles** permiten que los empleados tengan la opción de escoger entre un menú de prestaciones. La idea es permitir que cada empleado escoja un paquete de beneficios que se ajuste a sus propias necesidades y situación individual. Sustituye a los programas tradicionales de "un solo plan de prestaciones que se aplica a todos" que han dominado en las organizaciones por más de 50 años.[68]

La organización promedio proporciona prestaciones por aproximadamente 40% del sueldo del empleado. Pero los programas tradicionales de prestaciones estaban diseñados para el empleado típico de los años cincuenta: un marido con una esposa y dos hijos en casa. En la actualidad, menos de 10% de los empleados se ajustan a este estereotipo. Hoy en día, 25% de los empleados son solteros, y un tercio son parte de familias con dos ingresos y sin hijos. Como tales, estos programas tradicionales no satisfacen las necesidades de la fuerza de trabajo más diversificada de la actualidad. Sin embargo, las prestaciones flexibles sí satisfacen estas necesidades diversas. Una organización establece una cuenta de gastos flexible para cada empleado, generalmente basada en un porcentaje de su sueldo, y fija un precio a cada prestación. Las opciones podrían incluir planes médicos poco costosos con muchos deducibles, o planes médicos costosos con pocos deducibles o sin ellos; cobertura dental, de oídos o de ojos; opciones de vacaciones; amplia incapacidad; una variedad de planes de ahorro y pensión; seguros de vida; planes de reembolso de colegiaturas, y vacaciones más largas. De este modo los empleados seleccionan sus prestaciones hasta que llegan al total permitido en su cuenta.

Vinculación de las prestaciones flexibles con la teoría de las expectativas

Dar a todos los empleados las mismas prestaciones supone que todos ellos tienen las mismas necesidades. Por supuesto, sabemos que esta hipótesis es falsa. De manera que las prestaciones flexibles convierten el costo de las prestaciones en un motivador.

En consistencia con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas organizacionales deben estar vinculadas con las metas de cada empleador, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas y permiten que cada empleado escoja el paquete que mejor satisfaga sus necesidades actuales. El que dichas prestaciones flexibles puedan convertir el tradicional programa homogéneo de prestaciones en un motivador quedó demostrado en una compañía: 80% de los empleados de la organización cambiaron su paquete de prestaciones cuando se implantó un plan flexible.[69]

Las prestaciones flexibles en la práctica

En 1991 casi 38% de las grandes compañías estadounidenses tenían programas de prestaciones flexibles.[70] Se está haciendo cada vez más común que las prestaciones flexibles existan en compañías con menos de 50 empleados.[71]

Examinemos sus ventajas y desventajas. Para los empleados, la flexibilidad es atractiva porque pueden ajustar sus prestaciones y niveles de cobertura a sus propias necesidades. La desventaja principal, desde el punto de vista de los empleados, es que el costo de las prestaciones individuales suele incrementarse, de modo que se pueden comprar menos beneficios totales.[72] Por ejemplo, los empleados de bajo riesgo permiten mantener bajo el costo de los planes de atención médica para toda una compañía. Si se deja que renuncien a ellos, la población de alto riesgo ocupará un mayor segmento, lo que aumentará el costo de las prestaciones médicas. Desde el punto de vista de la organización, la buena noticia es que las prestaciones flexibles frecuentemente originan ahorros. Muchas organizaciones utilizan la

introducción de las prestaciones flexibles para incrementar deducibles y primas. Aún más, una vez que se implantan, es frecuente que los costosos incrementos en renglones como las primas de seguros de salud tengan que ser absorbidos sustancialmente por el empleado. La mala noticia para la organización es que estos planes son más difíciles de supervisar por la administración, y que, frecuentemente, resulta cara su administración.

θ *Valor comparable*

¿Es justo que de dos personas que ocupan puestos igualmente exigentes, que requieren del mismo nivel de educación y capacitación, y que tienen responsabilidades similares, uno de ellos reciba un pago notablemente menor que el otro? ¡Por supuesto que no! Pero tales situaciones en realidad no son tan raras, si consideramos simplemente a las mujeres, que suelen recibir sueldos menores. ¿Cuál es la fuente de esta injusticia? Algunos economistas argumentarían que simplemente refleja las fuerzas de oferta y demanda del mercado. Otra interpretación, que tiene cada vez más partidarios, es que estas diferencias son resultado de la discriminación de salarios basada en el sexo.

No es raro que los puestos dominados por mujeres (como los de maestra de escuela primaria, enfermeras, bibliotecarias) paguen menos que los puestos dominados por hombres (como los de choferes de camiones, leñadores, cocineros), aunque tengan un valor comparable igual o mayor. Esta desigualdad ha estimulado un considerable interés en el concepto del valor comparable.

En Estados Unidos, los Institutos Nacionales de Salud están Investigando las desigualdades salariales debidas al sexo, entre científicos, hombres y mujeres. Los factores del mercado no justifican las enormes diferencias entre los sueldos, como en el caso de las científicas con doctorado que ganan un promedio de $64 903, mientras que los científicos que tienen maestría ganan $89 219. Aunque el contenido de cada uno de estos puestos varía, ambos parecen ser iguales en valor para los INS. ¿Cree usted que la doctrina de valor comparable podría aplicarse para igualar los sueldos en los INS?

¿Qué es el valor comparable?

valor comparable
Doctrina que sostiene que puestos iguales en valor para una organización deben recibir remuneraciones iguales, independientemente de que el contenido de trabajo de dichos puestos sea o no similar.

El **valor comparable** significa que los puestos que tienen un valor igual para una organización deben recibir una compensación igual, ya sea que el contenido de trabajo de esos puestos sea similar o no.[73] Es decir, silos puestos de secretaria y dibujante (que suelen considerarse como puestos tradicionales para mujeres y hombres, respectivamente) requieren de habilidades similares y tienen exigencias comparables para los empleados, se les debe pagar igual, sin que importen factores externos del mercado. En forma específica, el valor comparable argumenta que se deben evaluar y clasificar los puestos con base en cuatro criterios: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Los criterios se deben ponderar y asignárseles puntos, y mediante estos puntos se evalúan y comparan los puestos.

El valor comparable es un concepto que crea controversia. Supone que se pueden comparar con precisión puestos que son completamente diferentes, que las tasas de sueldos basadas en los factores de oferta y demanda en el mercado de trabajo con frecuencia son desiguales y discriminatorias, y que se pueden identificar y clasificar objetivamente las clases de puestos.

El valor comparable y la teoría de la equidad

El valor comparable amplía la noción de "igual salario por trabajo igual", para incluir puestos diferentes, pero que tienen un valor comparable. Como tal, es una aplicación de la teoría de la equidad.

● El valor comparable amplía la noción de "pago igual por trabajo igual", para incluir puestos que son diferentes, pero que tienen un valor comparable.

Siempre que las mujeres que ocupan puestos con sueldos tradicionalmente inferiores y dominados por ellas se comparen sólo con otras mujeres en puestos dominados por mujeres, es poco probable que perciban las desigualdades salariales generadas por el sexo. Pero cuando se seleccionan otros puntos de referencia, pronto resaltan las desigualdades. Esto se debe a que los llamados puestos para mujeres han sido devaluados históricamente. Veamos el siguiente ejemplo. Usted fue a la universidad durante seis años, obtuvo una maestría en ciencias bibliotecarias y, durante los últimos cuatro años, ha asumido cada vez mayores responsabilidades como bibliotecaria de referencia en una biblioteca pública de la ciudad de Seattle. Su sueldo actual es de $2 460 mensuales. Su hermano menor también trabaja en la ciudad de Seattle, pero como chofer de un camión de basura. Se graduó de preparatoria, carece de estudios universitarios y también ha estado en ese puesto durante cuatro años. Él gana $2 625 al mes. Si usted fuera esa bibliotecaria, ¿no sería probable que comparara su sueldo con el de su hermano y llegara a la conclusión de que a usted se le está subpagando?

En la medida en que las clases de puestos reflejan la discriminación histórica por sexo y se crean desigualdades en los sueldos, el valor comparable proporciona un remedio potencial. ¡Y las clases de puestos en Estados Unidos si reflejan la discriminación sexual! Por ejemplo, un estudio de los trabajadores al servicio del Estado en Washington concedió más puntos a las supervisoras de oficina que a los químicos, aunque a los químicos se les pagaba 41% más; y se daba a las empleadas de tiendas al menudeo más puntos que a los choferes, pero los choferes ganaban 30% más.[74] Para las mujeres que ocupan la clase de puestos en los que hay discriminación, la aplicación del concepto del valor comparable debe reducir las desigualdades e incrementar la motivación en el trabajo.

El valor comparable en la práctica

En promedio, las mujeres ganan 75 centavos por cada dólar que gana el hombre. Parte de esta diferencia se puede explicar en términos del mercado. Por ejemplo, el número de años de preparación para un puesto profesional es de 4.2 para los hombres y 0.4 para las mujeres. Asimismo, en promedio, los hombres tienen 12.6 años de antigüedad en el puesto, en comparación con sólo 2.4 para las mujeres.[75] Sin embargo, incluso después de haberse tomado en cuenta las diferencias objetivas, permanece una buena parte de la variación. Es a esta variación a la que se enfoca el valor comparable.

En Estados Unidos, el tema del valor comparable ha estado relacionado casi exclusivamente con los puestos en el sector público. Veinte estados han emitido legislación específica, o adoptado políticas que implantan de manera estricta las normas de valor comparable en la administración pública estatal. Otros estados están examinando actualmente su fuerza de trabajo para determinar desigualdades salariales basadas en el sexo.[76] En el sector privado, la actividad más importante y visible en la actualidad tiene lugar en Ontario, Canadá.

La provincia de Ontario (con una población de más de nueve millones de personas) promulgó la Ley de Equidad de Sueldos en 1987. Esta ley definió las clases de puestos masculinos y femeninos, estableció criterios mediante los cuales se deben evaluar, y ordenó la igualdad de sueldos entre clases de valor comparable, en los sectores tanto público como privado. Por el costo que se calculó que esta ley significaría para los patrones canadienses, se estableció que entraría en vigor tras un periodo de cinco años.

No se puede subestimar el impacto de esta legislación. Por ejemplo, el minorista T. Eaton Co. tiene 15 000 empleados en 580 puestos dentro de Ontario. La evaluación y comparación de estos puestos requirió de cuatro empleados de tiempo completo, y costó anualmente a la compañía varios millones de dólares en ajustes de salarios.[77] Un distribuidor regional en Canadá paga a sus "seleccionadores" —en su mayoría hombres— como $30 000 por año por llenar órdenes seleccionando mercancía en los cajones del almacén. Las mecanógrafas de las oficinas cercanas tienen puestos igualmente exigentes, pero se les paga sólo $18 000. Sus salarios deberán aumentarse hasta, al menos, $30 000.78

Ontario puede ser simplemente la primera provincia, de muchas en Canadá, que adopte una ley de valor comparable para el sector privado. Otras provincias canadienses se están moviendo en la misma dirección.

Las empresas comerciales no ven favorablemente la noción del valor comparable, debido a los altos costos asociados con la corrección de desigualdades salariales. Cuando se introduce una legislación de valor comparable, los ejecutivos comerciales suelen organizarse y llevar a cabo un fuerte cabildeo en su contra. Sus argumentos se enfocan

en lo importante que es permitir que las fuerzas del mercado determinen los niveles de sueldos. Los partidarios del valor comparable contraatacan con estadísticas que demuestran que las fuerzas culturales y los sistemas sociales para el pago de salarios han creado una discriminación con base en el sexo en determinadas clases de trabajo, y que sólo la legislación puede proporcionar una solución a corto plazo para resolver el problema.

θ *Temas especiales de la motivación*

Diversos grupos proporcionan retos específicos en términos de la motivación. En esta sección veremos algunos de los problemas específicos a los que uno se enfrenta al tratar de motivar a empleados profesionales, trabajadores temporales y una fuerza de trabajo diversificada.

La motivación de los profesionales

Es más probable que el empleado típico de la década de 1990 sea un profesional altamente capacitado, con título universitario, que un trabajador industrial que realiza trabajos manuales. Estos profesionales obtienen mucha satisfacción intrínseca de su trabajo. Tienden a estar bien remunerados. De manera que, ¿cuáles deben ser las preocupaciones especiales que uno debe tener en cuenta al tratar de motivar un equipo de ingenieros de Intel, un diseñador de software de Microsoft, o un grupo de contadores de Price Waterhouse?

Los profesionales suelen ser diferentes de los no profesionales.[79] Aquéllos tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina. Es más probable que sean más leales con su profesión que con su patrón. Para mantenerse actualizados necesitan estar al día en sus conocimientos. Y su compromiso con su profesión implica que rara vez definan su semana de trabajo en términos de un horario de 8 a 5 y de cinco días a la semana.

• El dinero y los ascensos suelen obtener un lugar bajo en la lista de prioridades de los profesionales.

Así pues, ¿qué es lo que motiva a los profesionales? El dinero y los ascensos generalmente se encuentran al final de su lista de prioridades. ¿Por que? Tienden a tener buenos sueldos y disfrutan lo que hacen. En contraste, acostumbran a dar una alta calificación al desafío en el puesto. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal en su puesto es el trabajo mismo. Los profesionales también valoran el apoyo. Desean que las otras personas piensen que lo que están desarrollando es importante. Aunque esto puede ser cierto para todos los empleados, toda vez que los profesionales tienden a considerar su trabajo como el interés central en sus vidas, los no profesionales generalmente tienen otros intereses fuera del trabajo, que pueden compensar las necesidades que no se satisfacen en el puesto.

La descripción anterior implica unos cuantos lineamientos que se deben tomar en cuenta si se trata de motivar a profesionales. Se les debe proporcionar continuamente proyectos que signifiquen desafíos. Hay que darles autonomía, para que puedan seguir sus intereses, y permitirles que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas. Debe recompensárseles con oportunidades educativas —capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias— que les permitan estar actualizados en su disciplina. Y formular preguntas y ocuparse de otras acciones que les demuestren que uno está sinceramente interesado en lo que ellos están haciendo.

La motivación de trabajadores temporales

Señalamos en el capítulo 1 que uno de los cambios más importantes que están teniendo lugar en las organizaciones es la adición de empleados temporales o contingentes. Dado que las reducciones han eliminado millones de puestos "permanentes", el número de puestos nuevos de tiempo parcial, por producto, y de otras formas de trabajo temporal es creciente. En 1994, 25% de los estadounidenses que trabajaban eran empleados temporales. Para el año 2000, más de la mitad serán temporales. Estos empleados contingentes no tienen la seguridad ni la estabilidad de los empleados permanentes. Como tales, no se identifican con la organización ni muestran el compromiso de los otros empleados. Los empleados temporales suelen carecer de atención médica, jubilación o prestaciones similares.[80]

No hay una solución sencilla para motivar a los empleados temporales. Para el pequeño conjunto de trabajadores que prefieren la libertad de su estatus temporal —algunos estudiantes, madres de familia, personas mayores—, la falta de estabilidad puede no tener importancia. Además, aquellos doctores, ingenieros, contadores y planificadores financieros que tienen grandes ingresos no desean las exigencias de un puesto estable y pueden preferir la temporalidad. Pero éstos son las excepciones. En su mayoría, los empleados temporales lo son involuntariamente.

¿Qué puede motivar a los empleados temporales involuntarios? Una respuesta obvia es la oportunidad de alcanzar un empleo permanente. En los casos en los que se selecciona a empleados permanentes de un grupo de temporales, es frecuente que éstos trabajen duro con la esperanza de llegar a ser permanentes. Una respuesta menos obvia es la oportunidad de capacitación. En gran parte, la oportunidad de un empleado temporal de encontrar un nuevo puesto dependerá de sus habilidades. Si el empleado percibe que el trabajo que está efectuando puede ayudarle a desarrollar habilidades que podrá después ofrecer en el mercado de trabajo, entonces aumentará su motivación. Desde el punto de vista de la equidad, también deben tomarse en cuenta las repercusiones de mezclar trabajadores permanentes con temporales cuando las diferencias salariales son considerables. Cuando los trabajadores temporales trabajan junto con empleados permanentes que reciben un mayor salario y prestaciones por realizar el mismo trabajo, es posible que resulte perjudicado el desempeño de los temporales. La separación de dichos empleados o la inclusión de todos los empleados en un plan variable de sueldos o de pago basado en las habilidades puede ayudar a disminuir este problema.

La motivación de la fuerza de trabajo diversificada

No todas las personas están motivadas por el dinero. No todas desean un puesto desafiante. No son iguales las necesidades de mujeres, solteros, inmigrantes, discapacitados, personas de mayor edad y otros empleados provenientes de grupos diversos, que las necesidades del estadounidense típico con tres personas que dependen de él. Un par de ejemplos aclararán este punto. Los empleados que asisten a la universidad suelen dar un alto valor a los programas flexibles de trabajo. Dichos individuos pueden verse atraídos por organizaciones que ofrecen horarios flexibles de trabajo, puestos compartidos o nombramientos temporales. Un padre puede preferir el turno de la medianoche hasta las 8:00 a.m. con el fin de pasar tiempo con sus hijos durante el día, mientras su esposa trabaja.

Si uno tiene que maximizar la motivación de sus empleados, tendrá que comprender y responder a esta diversidad. ¿Cómo? La palabra clave que lo debe guiar es la flexibilidad. Hay que estar preparado para diseñar programas de trabajo, planes de compensaciones, prestaciones, ambiente físico de trabajo y cosas semejantes, que reflejen las variadas necesidades de los empleados. Esto puede incluir el cuidado de los hijos, horarios flexibles de trabajo y puestos compartidos para empleados con responsabilidades familiares. O bien políticas de permisos flexibles para inmigrantes que desean hacer largos viajes de regreso a sus países de origen; equipos de trabajo para los empleados que vienen de países con una fuerte orientación colectivista, o permitir a los empleados que asisten a la escuela que varíen sus programas de trabajo de un semestre a otro.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

En este capítulo y en el anterior hemos presentado varias teorías motivacionales y sus aplicaciones. Aunque siempre es peligroso resumir un gran número de ideas complejas en unos cuantos lineamientos simples, las siguientes sugerencias sintetizan la esencia de la motivación de los empleados en las organizaciones.

RECONOZCA LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Los empleados tienen diferentes necesidades. No los trate a todos por igual. Más aún, tómese el tiempo necesario para comprender lo que es importante para cada uno. Esto le permitirá individualizar las metas, el nivel de participación y las recompensas, para ajustarlas a las necesidades individuales.

UTILICE METAS Y RETROALIMENTACIÓN Los empleados deben tener metas difíciles, especificas, así como retroalimentación de cómo se desempeñan en la consecución de esas metas.

PERMITA QUE LOS EMPLEADOS PARTICIPEN EN DECISIONES QUE LES CONCIERNEN Los empleados pueden contribuir tomando determinado número de decisiones: la fijación de metas de trabajo, la selección de sus propios paquetes de prestaciones adicionales, la solución de problemas de productividad y calidad y otros semejantes. Esto puede incrementar su productividad, el compromiso con las metas de trabajo, la motivación y la satisfacción en el puesto.

VINCULE LAS RECOMPENSAS CON EL DESEMPEÑO Las recompensas deben depender del desempeño. Es importante que los empleados perciban que existe un claro vínculo entre ambos. Independientemente de

lo real que sea la relación entre las recompensas y el desempeño, si los individuos se dan cuentan de que esta relación es baja, el resultado será un bajo desempeño, una reducción de la satisfacción en el puesto, y un incremento en las estadísticas de rotación y ausentismo.

REVISE EL SISTEMA EN BUSCA DE EQUIDAD Los empleados también deben percibir que las recompensas son proporcionales a los insumos que traen al puesto. En un nivel simplista esto significa que la experiencia, las capacidades, las habilidades, el esfuerzo y otros insumos obvios deben explicar las diferencias en el desempeño y, por tanto, las de los sueldos, nombramientos de puestos y otras recompensas obvias.

θ *Para repaso*

1. Relacione la teoría de la fijación de metas con el proceso de la APO. ¿Son similares? ¿Son diferentes?
2. ¿Cómo influye el modelo del CO en la motivación de los empleados?
3. Explique el papel de los empleados y la administración en los círculos de calidad.
4. ¿Cuáles son las ventajas de los programas de pagos variables desde el punto de vista de un empleado? ¿Y cuáles desde el punto de vista de la administración?
5. Contraste el pago relacionado con el puesto y el relacionado con las habilidades.
6. ¿Qué es lo que motiva a los empleados profesionistas?
7. ¿Qué es lo que motiva a los empleados temporales?
8. ¿Qué puede uno hacer, como administrador, para incrementar la posibilidad de que sus empleados desarrollen un alto nivel de esfuerzo?

θ *Para discusión*

1. ¿Cómo puede un profesor universitario utilizar el modelo del CO para mejorar el aprendizaje en el salón de clases?
2. Identifique cinco criterios diferentes mediante los cuales las organizaciones pueden compensar a sus empleados. Con base en sus conocimientos y experiencia, ¿cree usted que el desempeño es el criterio más utilizado en la práctica? Discútalo.
3. “No se puede medir el desempeño, así que cualquier esfuerzo para vincular el pago con el desempeño es una fantasía. Con frecuencia el sistema ocasiona las diferencias en el desempeño, lo que significa que la organización termina premiando las circunstancias. Es la misma cosa que recompensar al meteorólogo por un día agradable.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Apoye su posición.
4. Si existen algunos, ¿qué inconvenientes encuentra en la implantación de las prestaciones flexibles? (Considere esta pregunta tanto desde la perspectiva de la organización como desde la del empleado.)
5. “El mercado competitivo actúa como un medio eficiente para asegurar que se logre la equidad en el pago.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Apoye su posición.
6. Su libro de texto apoya el reconocimiento de las diferencias individuales. También sugiere prestar atención a los miembros de grupos diversos. ¿Es esto contradictorio? Discútalo.

A favor

Es mejor mantener en secreto lo que uno gana

"Ah, y una última cosa —dijo el director de recursos humanos al recién contratado—: Aquí consideramos lo relativo a los sueldos como información privada. Lo que usted gana es asunto suyo y de nadie más. Consideramos causa de despido que usted le diga a otro lo que gana.

Esta política de secreto en el sueldo es una norma en muchísimas organizaciones, aunque en la mayoría de los casos se comunique de manera informal. El mensaje se filtra hacia abajo, y los empleados nuevos rápidamente aprenden de su jefe y sus compañeros a no preguntar respecto de los sueldos de otras personas o a dar a conocer voluntariamente su propio salario. Sin embargo, en algunas compañías el secreto de los sueldos es una política formal. Por ejemplo, en la unidad Electronic Data Systems (EDS) Corp., de General Motors, los recién contratados firman un escrito que contiene varias políticas, una de las cuales señala que se permite a los empleados revelar sus sueldos, pero que si dicha revelación lleva a la desorganización, se les puede despedir. No se necesita ser un genio para predecir que esta política asfixia efectivamente las discusiones de sueldos en EDS.

Para aquellas personas que han crecido en sociedades democráticas, puede ser tentador suponer que algo está inherentemente mal en el manejo secreto de los sueldos. En cambio, si está mal, ¿por qué sigue esa práctica la inmensa mayoría de las corporaciones exitosas en los países democráticos? Existen varias razones lógicas por las que las organizaciones practican el secreto en los sueldos y por las que es probable que continúen haciéndolo.

En primer lugar, el sueldo es una información confidencial, tanto para la organización como para el empleado. Las organizaciones consideran muchas cosas como información confidencial —procesos de fabricación, fórmulas de productos, investigación de nuevos productos, estrategias de mercadotecnia— y los tribunales estadounidenses en general han apoyado el argumento de que el sueldo pertenece correctamente a esa categoría. Se ha sostenido que la información sobre los sueldos es confidencial y propiedad de la administración. Se puede despedir a empleados que divulguen estos datos por mal comportamiento deliberado. Más aún, la mayoría de los empleados desea que su sueldo se mantenga en secreto. Se sienten tan cómodos al hablar de su sueldo especifico, como cuando proporcionan detalles de su vida sexual a extraños. Los empleados tienen derecho a la prevacía, y esto incluye la seguridad de que su sueldo se mantenga en secreto.

En segundo lugar, mantener los sueldos en secreto reduce la posibilidad de que surjan comparaciones entre los empleados y se revelen desigualdades. Ningún sistema de pagos será visualizado como justo por todas las personas. El "mérito" de una persona es "favoritismo" para otra. El saber lo que otros empleados ganan sólo destaca las desigualdades y causa desorganización.

En tercer lugar, las diferencias entre los sueldos a menudo son perfectamente justificadas, si bien lo son por razones sutiles, complicadas, o difíciles de explicar. Por ejemplo, personas que desempeñan puestos similares fueron contratadas en diferentes condiciones del mercado. Dos administradores pueden tener títulos parecidos, aunque uno supervise a diez personas y el otro a veinte; o bien una persona puede ganar más que un compañero de trabajo a causa de las responsabilidades que tiene o debido a la contribución que hizo a la organización en un puesto diferente varios años atrás.

En cuarto lugar, el secreto respecto de los sueldos les ahorra penas a los empleados subpagados y de bajo desempeño. Por definición, la mitad de la fuerza de trabajo de una organización está por abajo del promedio. ¿Qué clase de organización sería tan fría e insensible como para exponer públicamente a aquellas personas que se encuentran en la mitad inferior de la distribución, debido a su bajo desempeño?

Por último, el secreto de los sueldos proporciona mayor libertad a los administradores para manejarlos, porque no tienen que explicar la diferencia de los mismos. Una política de franqueza alienta a los administradores a minimizar las diferencias y a asignar los sueldos de manera más uniforme. Puesto que el desempeño de los empleados en una organización tiende a seguir una distribución normal, sólo cuando los sueldos son secretos, los administradores pueden sentirse cómodos al otorgar recompensas considerables a los grandes realizadores y poca o ninguna recompensa a los realizadores con bajos resultados.

Basado en J. Solomon. "Hush Mooey", *The WaIl Street Journal* (18 de abril de 1990). págs. R22-R24; y K. Tracy. M. Reoard y **G.** Youog, "Pay Secrecy: Ihe Effects of Opeo sod Secret Pay Policies no Satisfaction and Performance". En A. Head y W.P. Ferris (eds.). *Proceedingo of the 28th Annual Mceting of fhe Eastern Academy of Managemení* (Hartford. CT. mayo de 1991), págs. 248-251.

En contra

¡Abramos la información sobre los sueldos para todos!

Las políticas de no secreto en cuanto a los sueldos tienen sentido. Ya se ponen en práctica para los empleados en la mayor parte de las instituciones públicas y para los altos ejecutivos en todas las corporaciones públicas. Unas cuantas compañías del sector privado también han visto los beneficios que puede acarrear hacer del conocimiento público los sueldos de todos los empleados. Por ejemplo, el fabricante de computadoras NeXT Inc. tiene las listas de sueldos de todos sus empleados colgadas en las oficinas de la compañía para que cualquier persona las pueda consultar.

¿Por qué tienen sentido las políticas de apertura de información sobre sueldos? Podemos presentar por lo menos cinco razones.

En primer lugar, dichas políticas sobre sueldos abren la comunicación y generan confianza. Como declaró un ejecutivo de NeXT: "No hay nada como la franqueza para establecer el mismo nivel de confianza." Si la organización puede ser franca respecto de un punto tan sensible como los sueldos, hace que los empleados crean que se puede confiar en la administración acerca de otras preocupaciones que no son tan delicadas. Además, si el sistema de sueldos de una organización es justo y equitativo, los empleados reportan mayor satisfacción con el sueldo y con las diferencias en sueldos donde éstas se conocen.

En segundo lugar, el derecho a la prevacía de un empleado necesita equilibrarse con su derecho a saber. Las leyes para proteger el derecho a saber de un empleado se han hecho más populares en años recientes, especialmente en el área de condiciones peligrosas de trabajo. Se puede decir que el derecho a un flujo libre de información incluye el derecho de saber lo que ganan otras personas en la organización en la que uno trabaja.

En tercer lugar, el secreto respecto de los sueldos a menudo es apoyado por las organizaciones, no para evitar penas a los empleados sino para evitárselas a la administración. La franqueza en los sueldos amenaza las desigualdades existentes en un sistema mal desarrollado y administrado. Un sistema abierto de sueldos no sólo indica a los empleados que la administración cree que sus políticas de sueldo son justas, sino que en sí mismas son un mecanismo para mejorar la justicia. Cuando las verdaderas desigualdades penetran en un sistema abierto de sueldos, es mucho más probable que sean identificadas y corregidas rápidamente que cuando ocurren en sistemas en los que los sueldos se mantienen en secreto. Los empleados proporcionan los frenos y contrapesos para la administración.

En cuarto lugar, lo que la administración llama "libertad" en la administración de los sueldos es en realidad un eufemismo para "control". El secreto en los sueldos permite que la administración sustituya con el favoritismo los criterios de desempeño en las asignaciones de sueldos. En la medida en que creemos que las organizaciones deben premiar un buen desempeño en lugar de las buenas habilidades políticas, las políticas abiertas de sueldos reducen el poder y el control de los administradores. Cuando los niveles y cambios en los sueldos son del conocimiento público, es menos probable que surja la politiquería organizacional.

Por último, y tal vez lo más importante, es que el secreto en los sueldos oscurece la conexión entre el sueldo y el desempeño. Tanto la teoría de la equidad como la de las expectativas enfatizan la conveniencia de vincular las recompensas con el desempeño. Para maximizar la motivación, los empleados deben saber cómo define y mide el desempeño la organización y las recompensas asignadas a los diferentes niveles de desempeño. Por desgracia, cuando la información sobre los sueldos se mantiene en secreto, los empleados tienen percepciones imprecisas. Todavía es más desafortunado que esas imprecisiones tiendan a contrarrestar el incremento en la motivación. Para ser más específicos, la investigación ha encontrado que la gente sobreestima los sueldos de sus compañeros y de sus subordinados, y subestima los sueldos de sus superiores. De manera que, cuando hay secreto en los sueldos, tienden a descontarse las diferencias reales, lo que reduce los beneficios motivacionales de vincular el sueldo con el desempeño.

Basado en E.E. Lawler III, ~'5ecrecy About Management Compensations: Are There Hidden Costs?" *Organiza* fional *Behavior and Human Performance* (mayo de 1967). págs. 182-189; J. Solomon, "Hush Money", *The WalI Sfreet Jaurnal* (18 de abril de 1990); págs. R22-R24; y K. Tracy, M. Renard y G. Young. "Pay Secrecy: The Effects of Opon and Secret Pay Poticies on Satisfaction and Performance", en A. Head y WC Ferris (eds.). *Proceedingo of Ihe 28t6 Annual Metfing of the Fastern Academy of Management* (Hartford, CI: mayo de 1991). págs. 248-251.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Qué tan sensible es usted ante la equidad?

Las siguientes preguntas indagan sobre lo que a usted le gustaría que fuera su relación con cualquier organización en la que trabajara. Para cada pregunta divida diez puntos entre las dos respuestas (A y B), dándole la mayor cantidad de puntos a la respuesta que se parece más a usted y menos a aquella que es menos como usted. Si lo desea, puede dar el mismo número de puntos a ambas respuestas. Y también puede utilizar ceros, silo prefiere. Sólo cerciórese de utilizar los 10 puntos en cada pregunta. Coloque sus puntos en la línea que está al lado de cada letra.

En cualquier organización en la que yo trabajara:

1. Sería más importante para mí:
____ A. Obtener de la organización
____ B. Dar a la organización

2. Sería más importante para mi:
____ A. Ayudar a otros
____ B. Estar pendiente de mi propio bienestar

3. Me gustaría preocuparme más acerca de:
____ A. Lo que recibo de la organización
____ B. Lo que proporciono a la organización

4. El trabajo arduo que yo haría debe:
____ A. Beneficiar a la organización
____ B. Beneficiarme a mi

5. Mi filosofía personal al tratar con la organización seria:
____ A. Si uno no se preocupa por uno mismo, nadie lo hará
____ B. Es mejor dar que recibir

Pase a la página A-28 para leer las instrucciones y las claves para la calificación.

Fuente: Cortesía del Prof. Edward W. Miles. Georgia State University. y Dean Richard c. Huseman. Univesity of Central Florida. Con autorización

Ejercicio para trabajo en grupo
Tarea de establecimiento de metas

Propósito Este ejercicio le ayudará a aprender cómo establecer metas tangibles, verificables, medibles y adecuadas que podrían evolucionar en un programa de APO.

Tiempo Aproximadamente 20 a 30 minutos.

Instrucciones
1. Dividirse en grupos de tres a cinco personas.
2. Cada uno pasa unos minutos analizando el puesto del maestro de su clase. ¿Qué es lo que hace? ¿Qué define un buen desempeño? ¿Qué comportamiento llevará a un buen desempeño?
3. Cada grupo desarrolla una lista de cinco metas que, aunque no se han establecido en forma participativa con el maestro, cree que se podrían desarrollar en un programa de APO en la universidad. Debe procurarse seleccionar las metas que sean decisivas para el desempeño eficaz del puesto del maestro.
4. Cada grupo selecciona un líder que compartirá las metas de su grupo con toda la clase. Para las metas de cada grupo, el análisis en clase debe enfocarse en su (a) especificación, (b) facilidad de medición, (c) importancia y (d) propiedades motivacionales.

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Se les paga demasiado a los directores generales ejecutivos estadounidenses?

Los críticos describen las compensaciones astronómicas que se conceden a los DGE estadounidenses como una "codicia desenfrenada". Por ejemplo, señalan que durante los años ochenta la compensación para los DGE aumentó en un 212%, mientras que los trabajadores industriales vieron que el incremento en sus salarios era sólo de 53%. Durante el mismo decenio, las utilidades promedio por acción de las 500 compañías de Standard & Poor crecieron sólo en 78%. En 1993 el sueldo y la bonificación promedio para un director general ejecutivo de una de las grandes corporaciones estadounidenses era de $3 841 273. ¡Esto era 149 veces el salario promedio de $25 317 del trabajador industrial!

Aunque es cierto que el ingreso promedio de los DGE fue sesgado por personas como Michael Eisner, de Disney ($203 millones); Sanford Weill, de Travelers ($53 millones), y Joseph Hyde III. de Autozone ($32 millones), los altos niveles de sueldos de los ejecutivos parecen estar ampliamente extendidos en Estados Unidos. Por ejemplo, una encuesta examinó la compensación de los dos ejecutivos mejor pagados en 361 grandes corporaciones estadounidenses. Un número récord —501de estos 722 ejecutivos— recibieron más de un millón de dólares en sueldos durante 1993.

¿Cómo se explican estos extraordinarios paquetes de sueldos? Algunos dicen que esto representa una respuesta económica clásica a una situación en la que es grande la demanda de talento ejecutivo superior de alta calidad y es baja la oferta. Otros argumentos a favor de pagar a los ejecutivos $1 millón por año, o más, indican la necesidad de compensar a la gente por las enormes responsabilidades y tensiones que provocan dichos puestos, el potencial motivacional que los ingresos anuales de siete y ocho cifras proporcionan a los ejecutivos superiores y a aquellos que aspiran a serlo, y la influencia de los ejecutivos superiores sobre el renglón de ingresos y egresos de la compañía.

Los sueldos de los ejecutivos son considerablemente más elevados en Estados Unidos que en la mayor parte de los otros países. Los DGE estadounidenses suelen ganar dos o tres veces más que sus contrapartes de Europa y Asia. Por ejemplo, en 1992, los 20 directores generales ejecutivos mejor pagados de las empresas de Estados Unidos que cotizan en el mercado de valores ganaron 167% más que sus contra-partes alemanes y 820% más que sus contrapartes japoneses. Los críticos de las prácticas de sueldos de los ejecutivos en Estados Unidos señalan que los DGE escogen miembros para el consejo de administración con los que puedan contar para apoyar las peticiones de sueldos cada vez mayores para la administración superior. Si los miembros del consejo no siguen esta dirección, arriesgan perder sus puestos, sus honorarios y el prestigio y el poder inherentes a la membresía en los consejos.

¿Son un problema las enormes compensaciones de los ejecutivos estadounidenses? De ser así, ¿recae la culpa de este problema en los DGE, o en los accionistas y consejos de administración que, con pleno conocimiento, permiten esta práctica? ¿Son codiciosos los DGE estadounidenses? ¿Están actuando sin ética? ¿Qué piensa usted?

Fuente: J. Castro, "How's Your Pay?". *Time* (15 de abril de 1991). págs. 40-41; J.M. Pennings. "Executive Reward systems: ACross-National Comparison". *Journal of Management Studies* (marzo de i993), págs. 261-280; R. Morais, G. Eisenstodt y 5. Kichen, "Ihe Global Boss' Pay: Wbere (and How) the Money Is", *Forbes* (7 de junio de 1993), págs. 90-98; y JA. Byrne, "That Eye-Popping Executive Pay", *Busineso Week* (25 de abril de 1994), págs. 52-58.

CASO PRÁCTICO

"¿Qué voy a hacer con Stella McCarthy?"

Jim Murray ha trabajado como contador de costos durante casi tres años en Todd Brothers Chevrolet. Cuando su jefe se jubiló en la primavera de 1994, Ross Todd, presidente de la compañía, le pidió a Jim que se hiciera cargo del departamento de contabilidad. Como contador de la empresa, Jim supervisa a cuatro personas: Stella McCarthy, Judy Lawless, Tina Rothschild y Mike Sohal.

Han pasado seis meses desde que Jim se hizo cargo de su nuevo puesto. Como esperaba, ha sido fácil trabajar con Judy, Tina y Mike. Todos han estado en sus puestos durante por lo menos cuatro años. Conocen sus puestos plenamente y requieren muy poco del tiempo de Jim.

Por desgracia, Stella McCarthy es una historia completamente diferente. A ella se le contrató tres meses antes de que Jim obtuviera su ascenso. Su edad y educación no son muy diferentes de las de los otros tres empleados; tiene poco más de 30 años y una licenciatura en contabilidad. Pero en las últimas semanas se ha convertido en el dolor de cabeza de Jim.

El trabajo de Stella es manejar los registros de la contabilidad general. También actúa como enlace entre el departamento de contabilidad y el de servicios. Stella proporciona consejos y apoyo a servicios en cualquier asunto que tenga que ver con créditos, control de costos, sistemas de computación y cosas semejantes.

La primera señal del problema surgió hace tres semanas. Stella telefoneó para reportarse enferma el lunes y el martes. Cuando se presentó para trabajar el miércoles por la mañana, se veía como que no había dormido en días. Jim la llamó a su oficina y, de manera informal, trató de saber lo que sucedía. Stella fue franca. Reconoció que no había estado enferma. Llamó para reportarse enferma porque no tenía la fortaleza emocional para venir a trabajar. Voluntariamente expuso que su matrimonio estaba en dificultades. Su esposo tenía un serio problema de alcoholismo, pero no buscaba ayuda. Había perdido su tercer puesto en igual número de meses el viernes anterior. Ella estaba preocupada por sus hijos y sus finanzas. Stella tiene un hijo de siete años de un matrimonio anterior, y unas gemelas de tres años. Jim trató de consolarla. La animó para que mantuviera en alto su espíritu y le recordó que el plan de salud de la compañía proporciona seis sesiones gratis de consejería. Le sugirió que pensara en utilizarlas.

Desde ese encuentro inicial, parece que la situación de Stella ha cambiado poco. Ya usó tres días más de ausencia por enfermedad. Cuando viene a la oficina, es evidente que su mente está en otra parte. Pasa demasiado tiempo al teléfono, y Jim sospecha que casi todas esas llamadas están relacionadas con asuntos personales. Dos veces durante la semana pasada, Jim observó que Stella estaba llorando en su escritorio.

Ayer fue el tercer día de trabajo del nuevo mes. Stella debía haber terminado el cierre de los libros del mes pasado, una importante responsabilidad de su puesto. Esta mañana, poco después de haber llegado Stella, Jim le preguntó acerca de las cantidades del cierre. Stella se levantó, y con las lágrimas brotándole de los ojos fue al baño de damas. Jim vio los libros del mes pasado sobre el escritorio de Stella. Los abrió. Estaban incompletos. Stella había fallado en su fecha límite y Jim no estaba seguro de cuándo tendría las cantidades finales para entregárselas a Ross Todd.

Preguntas

1. ¿Parece adecuada alguna de las técnicas motivacionales para ayudar a Jim a tratar con Stella? De ser así, ¿cuáles son?
2. Desde una perspectiva ética, ¿hasta dónde cree que Jim debe llegar al tratar los problemas personales de Stella?
3. Si usted fuera Jim, ¿qué haría?

TEMA DE ACTUALIDAD

Compensación del ejecutivo como motivador

Es un punto básico de la mayoría de los programas contemporáneos de motivación: vincule las recompensas con el desempeño. Entonces, ¿cómo es que en años recientes los sueldos de docenas de ejecutivos han crecido, mientras las utilidades de sus compañías han decrecido?

La respuesta parece ser la carencia de responsabilidad de los DGE. Los accionistas que en realidad son dueños de la compañía, por ley no tienen injerencia directa en la cantidad que se le paga a su director general. La decisión corresponde al consejo de administración de la empresa. Pero el consejo típico está integrado por individuos escogidos deliberadamente por el DGE. En este caso, hay pocos frenos y contrapesos para evitar que se pague una compensación excesiva a los DGE.

Entre las 30 corporaciones más importantes de Estados Unidos, la compensación promedio para los DGE es, actualmente, de más de $3 millones. Pero, ¿es demasiado $3 millones por administrar una empresa que tiene 100 000 empleados o más? ¿Es demasiado cuando los jugadores de béisbol ganan $5 millones, los cantantes, $30 millones, o un

productor de películas como Steven Spielberg se lleva más de $170 millones?

Un estudio de las 1 000 compañías más grandes de Estados Unidos encontró que sólo 4% de la diferencia en los sueldos de los ejecutivos podían atribuirse a las diferencias en el desempeño. Esto parece apoyar la premisa de que el desempeño tiene poco que ver con la compensación a los ejecutivos. Entonces, ¿con qué está relacionado? Algunos señalan que se basa sustancialmente en la industria en que opera la compañía. Por ejemplo, la industria de la diversión paga bastante más que la industria de los servicios públicos. Otros sugieren que el sueldo es una función del tamaño de la organización: las compañías más grandes pagan más que las pequeñas. Otros más dicen que la compensación es simplemente una función del poder y control que el DGE tiene sobre su consejo de administración. Los que tienen más poder se llevan la mayor cantidad de billetes.

Preguntas

1. ¿Puede usted formular un argumento, en términos de la motivación, que justifique los incrementos de sueldo de los DGE cuando están declinando las utilidades de su organización?
2. ¿Cómo estructuraría usted la compensación de un DGE para maximizar tanto la motivación para el ejecutivo como el interés de los accionistas?
3. ¿Debe haber una relación —digamos 20:1 o 30:1— entre el sueldo de un DGE y el empleado de sueldo más modesto en su compañía, que defina un limite superior para la compensación de un ejecutivo?
4. ¿Cómo cree usted que la compensación excesiva para los DGE afecta a los empleados de nivel inferior en términos de la motivación?

Fuente: “The U.S’s Overpaid Executives”, *Níghtline* (17 de abril de 1992).

θ *Referencias bibliográficas*

BANAS **P A** Employee 1nvolvement~ A Sustained Labor/Management Initiative at Ford Motor Company,” in J.P. Campbell and R.J. Campbell (eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 388—416.

CONNER, P.E., “Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context,” *Academy of Management Journal* (March 1992), pp. 218—3 1.

FIERMAN, *j.*, “The Perilous New World of Fair Pay,” *Fortune* (June 13, 1994), pp. 57—64.

HARDER, j.W., ‘Play for Pay: Effects of Inequity in a Pay-for-Performance Context,” *Administrative Science Quarterly* (June 1992), pp. 321—35.

LAWLER, E.E., Gainsharing Theory and Research: Findings and Future Directions,” in W.A. Pasmore and R.W. Woodman (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 2 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 323—44.

LEANA, CA., R.S. AHLBRANDT, and **A.J.** MURRELL, “The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers’ Attitudes, Perceptions, and Preferences in Decision Making,” *Academy of Management Journal* (October 1992), pp. 861—73.

LEDFORD, G.E., E.E. LAWLER, and **5.A. MOHRMAN,** “The Quality Circle and Its Variations,” in J.P. Campbell and R.J. Campbell (eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (San Francisco: JosseyBass, 1988), pp. 255—94.

PAUL, Ri., and **J.B.** TOWNSEND, “Managing the Older Worker— Don’t Just Rinse Away the Gray,” *Academy of Management Executive* (August 1993), pp. 67—74.

RUSSELL, R., and v. **RUS** (eds.), *International Handbook of Participation in Organizations: Ownership and Participation,* Vol. II (Oxford, England: Oxford University Press, 1992).

VERESPEJ, M.A., “New Responsibilities? New Pay!” *Industry Week* (August 15, 1994), pp. 11—22.

θ *Notas*

1 This section is based on R. Levering and M. Moskowitz, "The Ten Best Companies to Work for in America," *Business and Society Review* (Spring 1993), p. 29.

2 PF Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954).

3 See, for instance, S.J. Carroll and H.L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research* (New York, Macmillan, 1973); and R. Rodgers and J.E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 322—36.

4 See, for instance, F. Schuster and A.F. Kendall, "Management by Objectives, Where We Stand—a Survey of the Fortune 500," *Human Resource Management* (Spring 1974), pp. 8—11; R.C. Ford, F.S. MacLaughlin, and J. Nixdorf, "Ten Questions About MBO," *California Management Review* (Winter 1980), p. 89; C.H. Ford, "MBO: An Idea Whose Time Has Gone?" *Business Horizons* (December 1979), p. 49; T.J. Collamore, "Making MBO Work in the Public Sector," *Bureaucrat* (Fall 1989), pp. 37—40; G. Dabbs, "Nonprofit Businesses in the 1990s: Models for Success," *Business Horizons* (SeptemberOctober 1991), pp. 68—71; and R. Rodgers and J.E. Hunter, "A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives," *Public Administration Review* (January-February 1992), pp. 27—39.

5 See, for instance, Ford, "MBO: An Idea Whose Time Has Gone?"; R. Rodgers and JE. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 322—36; and R. Rodgers, J.E. Hunter, and D.L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 151—55.

6 At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance, *Organizational Dynamics* (Winter 1973), pp. 4 1—50.

7 F. Luthans and R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).

8 F. Luthans and R. Kreitner, "The Management of Behavioral Contingencies," *Personnel* (July-August 1974), pp. 7—16.

9 Luthans and Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Chapter 8.

10 See W.C. Hamner and EP. Hamner, "Behavior Modification on the Bottom Line," *Organizational Dynamics* (Spring 1976), pp. 12—24; and "Productivity Gains from a Pat on the Back," *Business Week* (January 23, 1978), pp. 56—62.

11 M.P. Heller, "Money Talks, Xerox Listens," *Business Month* (September 1990), pp. 91—92.

12 "One Day at a Time," *INC.* (November 1990), p. 146.

13 Navarette, "Multiple Forms of Employee Recognition," *At Work* (July-August 1993), p. 9.

14 D.C. Anderson, C.R. Crowell, M. Doman, and G. S. Howard, "Performance Posting, Goal Setting, and Activity-Contingent Praise as Applied to a University Hockey Team," *Journal of Applied Psychology* (February 1988), pp. 87—95.

15 See, for example, E. Locke, "The Myths of Behavior Mod in Organizations," *Academy of Management Review* (October 1977), pp. 543—53.

16 B. Saporito, "The Revolt Against 'Working Smarter,"' *Fortune* (July 21, 1986), pp. 58—65; "Quality Circles: Rounding up Quality at USAA," *AIDE Magazine* (Fall 1983), p. 24; and J. Finegan, "People Power," *INC.* (July 1993), pp. 62—63.

17 J.L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 3,14.

18 Ibid., p. 3.

19 M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative," *Organizational Dynamics* (Spring 1984), pp. 5—22.

20 R. Tannenbaum, IR. Weschler, and F. Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach* (New York: McGraw-Hill, 1961), pp. 88—100.

21 E. Locke and D. Schweiger, "Participation in Decision Making: One More Look," in B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, (Greenwich, CT: JAI Press, 1979); E.A. Locke, D.B. Feren, V.M. McCaleb, K.N. Shaw, and AT. Denny, "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance," in K.D. Duncan, M.M. Gruneberg, and D. Wallis (eds.), *Changes in Working. Life* (London: Wiley, 1980), pp. 363—88; K.L. Miller and P.R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal* (December 1986), pp. 727—53; J.A. Wagner III and R.Z. Gooding, "Effects of Societal Trends on Participation Research," *Administrative Science Quarterly* (June 1987), pp. 24 1—62; J.A. Wagner III and R.Z. Gooding, "Shared Intluence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships," *Academy of Management Journal*

(September 1987), pp. 524—41; J.L. Cotton, D.A. Volirath, K.L. Froggatt, M.L. Lengnick-Hall, and K.R. Jennings, “Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes,” *Academy of Management Review* (January 1988), pp. 8—22; DI. Levine, “Participation, Productivity, and the Firm’s Environment,” *Cali[brnia Management Review* (Summer 1990), pp. 86—100; C.R. Leana, E.A. Locke, and D.M. Schweiger, “Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings,” *Academy of Management Review* (January 1990), pp. 137—46; J.W. Graham and A. Verma, “Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs,” *Human Relations* (June 1991), pp. 55 1—68; J.L. Cotton, *Employee Involvement;* and JA. Wagner III, “Participation’s Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence,” *Academy of Management Review* (April 1994), pp. 312—30.

22 J.L. Cotton, *Employee Involvement*, p. 114

23 See, for example, M. Poole, “Industrial Democracy: A Comparative Analysis,” *Industrial Relations* (Fall 1979), pp. 262—72; IDE International Research Group, *European Industrial Relations* (Oxford, England Clarendon, 1981); E.M. Kassalow, “Employee Representation on U.S., German Boards,” *Monthly Labor Review* (September 1989), pp. 39—42; T.H. Hammer, S.C. Currall, and R.N. Stern, “Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles,” *Industrial and Labor Relations Review* (Winter 1991), pp. 66 1—80; and P. Kunst and J. Soeters, “Works Council Membership and Career Opportunities,” *Organization Studies* (1991), pp. 75—93.

24 J.D. Kleyn and S. Perrick, “Netherlands,” *International Financial Law Review* (February 1990), pp. 5 1—56.

25 J.L. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 129—30, 139—40.

26 bid., p. 140.

27 Ibid., p. 59.

28 See, for example, G.W. Meyer and R.G. Stott, “Quality Circles: Panacea or Pandora’s Box?” *Organizational Dynamics* (Spring 1985), pp. 34—50; M.L. Marks, P.H. Mirvis, E.J. Hackett, and J.F. Grady, Jr., “Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism,” *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 61—69; E.E. Lawler III and SA. Mohrman “Quality Circles: After the Honeymoon,” *Organizational Dynamics* (Spring 1987), pp. 42—54; R.P. Steel and R.F. Lloyd, “Cognitive, Affective, and Behavioral Outcomes of Participation in Quality Circles: Conceptual and Empirical Findings,” *Journal of Applied Behavioral Science,* Vol. 24, No. 1 (1988), pp. 1—17; T.R. Miller, “The Quality Circle Phenomenon: A Review and Appraisal,” *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1989), pp. 4—7; K. Buch and R. Spangler, “The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions,” *Human Relations* (June 1990), pp. 573—82; P.R. Liverpool, “Employee Participation in Decision-Making: An Analysis of the Perceptions of Members and Nonmembers of Quality Circles,” *Journal of Business and Psychology* (Summer 1990), pp. 411—22; and E.E. Adams, Jr., “Quality Circle Performance,” *Journal of Management* (March 1991), pp. 25—39.

29 JL Cotton, *Employee Involvement*, p. 76.

30 Ibid., p. 78.

31 Ibid., p. 87.

32 See K.M. Young (ed.), *The Expanding Role of ESOPs in Public Companies* (New York: Quorum, 1990); J.L. Pierce and C.A. Furo, “Employee Ownership: Implications for Management,” *Organizational Dynamics* (Winter 1990), pp. 32—43; J. Blasi and D.L. Druse, *The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What It Means to American Business* (Champaign, IL: Harper Business, 1991); F.T. Adams and G.B. Hansen, *Putting Democracy to Work: A Practical Guide for Starting and Managing Worker-Owned Businesses* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993); and A.A. Buchko, “The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Causal Model and Path Analysis,” *Journal of Management Studies* (July 1993), pp. 633—56.

33 J.L. Pierce and C.A. Furo, “Employee Ownership” and W. Cole and WA. McWhirter, “Fly It? They Own It,” *Time* (July 25, 1994), p. 46.

34 C.M. Rosen and M. Quarrey, “How Well Is Employee Ownership Working?” *Harvard Business Review* (September-October 1987), pp. 126—32.

35 J.L. Pierce and C.A. Furo, “Employee Ownership.”

36 Ibid., p. 38.

37 T.R. Miller, “The Quality Circle Phenomenon,” p. 5.

38 J.L. Pierce and C.A. Furo, “Employee Ownership,” p. 32.

39 Cited in T. Ehrenfeld, “Cashing In,” *INC.* (July 1993), pp. 69—70.

40 Ibid.

41 SE. Gross and J.P. Bacher, “The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don’t,”

Compensation & Benefits Review (January-February 1993), p. 52.
42 J.A. Byrne, "That Eye-Popping Executive Pay," *Business Week* (April 25, 1994), p. 52.
43 G. Fuchsberg, "What's My Cut?" *Wall Street Journal* (April 13, 1994), p. R8.
44 Based on SE. Gross and J.P. Bacher, "The New Variable Pay Programs," p. 51; and J.R. Schuster and P.K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues," *Compensation & Benefits Review* (March-April 1993), p. 28.
45 J.A. Byrne, "That Eye-Popping Executive Pay," p. 58.
46 K. Hannon, "Variable-Pay Programs: Where the Real Raises Are," *Working Woman* (March 1994), p. 50.
47 See, for instance, S.E. Markham, K.D. Scott, and B.L. Little, "National Gainsharing Study: The Importance of Industry Differences," *Compensation & Benefits Review* (January-February 1992), pp. 34—45; C.L. Cooper, B. Dyck, and N. Frohlich, "Improving the Effectiveness of Gainsharing: The Role of Fairness and Participation," *Administrative Science Quarterly* (September 1992), pp. 471—90; and W. Imberman, "Boosting Plant Performance with Gainsharing," *Business Horizons* (November-December 1992), pp. 77—79.
48 See J.L. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 89—113; and W. Imberman, "Boosting Plant Performance with Gaipsharing," p. 79.
49 M. Fein, "Work Measurement and Wage Incentives," *Industrial Engineering* (September 1973), pp. 49—5 1.
50 Cited in J.S. Lublin, "A New Track," *Wall Street Journal* (April 22, 1992), p. R5.
51 Cited in K. Hannon, "Variable-Pay Programs," p. 48.
52 Ibid., p. 50.
53 D. Beck, "Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need to Know," *Compensation & Benefits Review* (January-February 1992), p. 23.
54 W. Imberman, "Boosting Plant Performance with Gainsharing."
55 Cited in "Pay for Performance," *Wall Street Journal* (February 20, 1990), p. 1.
56 F.R. Bleakley, "Many Companies Try Management Fads, Only to See Them Flop," *Wall Street Journal* (July 6, 1993), p. A6.
57 These examples are cited in A. Gabor, "After the Pay Revolution, Job Titles Won't Matter," *New York Times* (May 17, 1992), p. F5; "Skill-Based Pay Boosts Worker Productivity and Morale," *Wall Street Journal* (June 23, 1992), p. Al; and L. Wiener, "No New Skills? No Raise," *U.S. News & World Report* (October 26, 1992), p. 78.
58 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why," *Compensation & Benefits Review* (March-April 1993), p. 22.
59 M. Rowland, "For Each New Skill, More Money," *New York Times* (June 13, 1993), p. F16.
60 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why."
61 "Tensions of a New Pay Plan," *New York Times* (May 17, 1992), p. F5.
62 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why."
63 F.R. Bleakley, "Many Companies Try Management Fads, Only to See Them Flop."
64 "Skill-Based Pay Boosts Worker Productivity and Morale."
65 E.E. Lawler, III, G.E. Ledford, Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why."
66 M. Rowland, "It's What You Can Do That Counts," *New York Times* (June 6,1993), p. F17.
67 Ibid.
68 See, for instance, "When You Want to Contain Costs and Let Employees Pick Their Benefits: Cafeteria Plans," *INC.* (December 1989), p. 142; "More Benefits Bend with Workers' Needs," *Wall Street Journal* (January 9, 1990), p. Bi; R. Thompson, "Switching to Flexible Benefits," *Nation's Business* (July 1991), pp. 16-23; and A.E. Barber, R.B. Dunham, and R.A. Formisano, "The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study," *Personnel Psychology* (Spring 1992), pp. 55—75.
69 E.E. Lawler III, "Reward Systems," in Hackman and Suttle (eds.), Improving Life at Work, p. 182.
70 Thompson, "Switching to Flexible Benefits," p. 17.
71 "When You Want to Contain Costs and Let Employees Pick Their Benefits."
72 H. Bernstein, "New Benefit Schemes Can Be Deceiving," *Los Angeles Times* (May 14, 1991), p. D3.
73 D. Grider and M. Shurden, "The Gathering Storm of Comparable Worth," *Business Horizons* (July-August 1987), pp. 81—86.
74 Cited in S.E. Rhoads, "Pay Equity Won't Go Away," *Across the Board* (July/August 1993), p. 41.
75 Cited in T.J. Patten, *Fair Play* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 31.
76 Ibid., pp. 74—81.
77 Cited in KA. Kovach and P.E. Milispaugh, "Comparable Worth: Canada Legislates Pay Equity," *Academy of Management Executive* (May 1990), p. 97.

78 Solomon, “Pay Equity Gets a Tryout in Canada—and U.S. Firms Are Watching Closely,” *Wall Street Journal* (December 28, 1988), p. Bi.

79 See, for instance, M. Alpert, “The Care and Feeding of Engineers,” *Fortune* (September 21, 1992), pp. 86—95.

80 See, for example, L. Morrow, “The Temping of America,” *Time* (March 29, 1993), pp. 40—47; B. Geber, “The Flexible Work Force,” *Training* (December 1993), pp. 23—30; M. Barrier, “Now You Hire Them, Now You Don’t,” *Nation’s Business* (January 1994), pp. 30—3 1; and J. Fierman, “The Contingency Work Force,” *Fortune* (January 24, 1994), pp. 30-36.

CASO PROGRESIVO
• PARTE DOS •
EL INDIVIDUO

ROB PANCO: LA DIRECCIÓN DE INDIVIDUOS

Antes de que uno pueda comprender a otros, necesita comprenderse a sí mismo. Con esta idea en mente, se pidió a Rob Panco que describiera sus cualidades y defectos. “En mi haber, tengo mucho sentido de la oportunidad; soy bueno para explotar oportunidades. Soy positivo. Soy una persona realista.

Tengo un criterio amplio. Puedo enfrentar opiniones diferentes y cambiar de manera de pensar, si es necesario. También tengo un fuerte impulso para alcanzar el éxito.” Cuando se le pidió que identificara sus defectos, Rob dijo: “Me siento demasiado responsable del desempeño y la felicidad de otras personas. Deseo proporcionar a mi gente una red de seguridad. En ocasiones, las personas se desempeñan mejor cuando trabajan sin red. Es bueno darles protección, pero no demasiada. Esta tendencia me crea problemas cuando delego trabajos. Por una parte, no proporciono suficientes instrucciones cuando realizo la delegación. Esto es un problema especial con los líderes de proyecto más jóvenes. Por otra parte, frecuentemente me porto paranoico cuando delego alguna cosa. Temo que todo salga mal. Me preocupo demasiado. Creo que esto refleja el hecho de que no siempre estoy 100% seguro de mí mismo. Atravieso fases de inseguridad. Me siento demasiado responsable por la gente. Mis amigos me describen como alguien con confianza, sin arrogancia. Pero aquí tengo muchas responsabilidades, y tal vez me angustio demasiado porque la gente puede cometer errores y echar todo a perder.”

Nuestra conversación con Rob pasó entonces al tópico de la selección de nuevos empleados, su estilo en la toma de decisiones, su punto de vista sobre la motivación, la importancia que le da a la medición de las actitudes de los empleados y los dilemas éticos de su puesto.

“Para encontrar a un candidato ideal para un puesto, siempre comienzo analizando el puesto especifico que se va a desempeñar. En el fondo, distribuyo los puestos en una de dos categorías. Para puestos de nuevo ingreso, busco gente promisoria y que pueda estar capacitada. Luego los modelo al tipo de empleado que deseamos aqul. Para los trabajadores y administradores con experiencia, me preocupó más por el ajuste entre ellos y nosotros. Ya están establecidas sus actitudes y su forma de hacer las cosas, de manera que necesito tener la seguridad de que se ajusten bien a nuestra organización. Por ejemplo, actualmente estoy entrevistando candidatos para ocupar el puesto de gerente de producción. Busco cuatro características para en este puesto. En primer lugar, se necesita tener la habilidad de desarrollar las actividades funcionales. En segundo, es necesario tener un talento puro. Por esto quiero decir que deben mostrarse evidencias de que pueden aplicar exitosamente su habilidad. En tercer lugar, deseo cierta evidencia de ambiciones profesionales. Por último, investigo la dinámica personal de la gente. ¿Se ajustarán a nuestra cultura? Respecto de la personalidad, la gente que deseo es aquella que tiene entusiasmo, ~ju-gadores de equipo —no quiero héroes— e individuos comprometidos con el crecimiento.”

“Desde luego, como todo mundo, a veces cometo errores al contratar”, reconoció Rob. “Recientemente tuve que despedir a una persona. Llegaba tarde con mucha frecuencia. Carecía de motivación. Había contratado a Dan cuando salió de la preparatoria, y pensé que podía modelarlo para que fuera un muy buen empleado. Estuvo bien durante seis meses. Luego comenzaron los problemas. Deseaba salir exactamente a las 5 p.m. para irse con sus amigos. Se resistía a la nueva tecnología.

Lo alenté para que aprovechara nuestras oportunidades de capacitación, pero no estaba interesado. Hablé con él cada mes acerca de estos problemas. Incluso hablé con Hank, a quien Dan medio tomó como modelo. Hank me informó que Dan carecía de motivación y que estaba dañando la moral de la compañía. Esto me confirmó que Dan no se ajustaba a nosotros, así que lo dejé ir. En otro caso, contraté a una mujer como mi ayudante de finanzas, quien tuvo una maravillosa entrevista; tenía buenas referencias y exactamente la experiencia que yo buscaba. Pero Anne simplemente era letárgica. Era lenta, imprecisa, y su productividad era insatisfactoria. Tuve que despedirla. Fue interesante que al regresar al archivo original de Anne y revisar su solicitud, sus referencias y mis notas sobre la entrevista, nada sugería que no sería una gran realizadora. ¡A veces uno no puede anticipar cómo resultará un empleado!"

"Esta conversación de la contratación de empleados es una buena secuencia del tópico de la toma de decisiones. Me considero muy racional. Soy un tomador de decisiones con base en los hechos. Creo que hay dos cosas que caracterizan mito-ma de decisiones. En primer lugar, soy flexible. Escucho a las otras personas. Puedo no estar de acuerdo con usted, pero estoy abierto a permitirle que trate de venderme su posición. Creo que las otras personas me deben proporcionar insumos. Pero aquí no tomamos decisiones por comités. En segundo lugar, sigo lo que llamo 'mi regla de 12 horas'. Nunca apuro las grandes decisiones que tienen un impacto perdurable. Si la gente me pregunta inmediatamente después de una propuesta acerca de lo que voy a hacer, le digo: 'no sé todavía'. Me gusta consultar la almohada para la decisión y luego adquirir el compromiso."

La motivación de los empleados es un asunto clave para la mayoría de los administradores, y Rob no es ninguna excepción. "Puedo estar equivocado, pero creo que el dinero es un factor de menor importancia en la década de 1990 que en la pasada. Ahora la calidad de vida en el trabajo es un motivador importante. En nuestra compañía nadie gana menos de $25 000 al año. De manera que todos tienen resueltas sus necesidades financieras básicas. Permítame modificar mi comentario anterior. Para la gente que está entre los límites de $25 000 a $32 000, el dinero sí tiene importancia. Es menos importante para las personas que ganan más de $35 000. Y hoy en día, con tantas parejas en que trabajan los dos, la gente no va a armar circo y maroma con el fin de obtener un incremento de sueldo de $1 000 o $2 000. Recuerde también que los tiempos han cambiado. El incremento anual de 10% por el costo de la vida se está extinguiendo. Confiamos más en bonificaciones anuales con base en el desempeño personal y de la compañía. Por ejemplo, el año pasado las bonificaciones iban de 1 a 10% del sueldo de una persona. Además, busco formas creativas para motivar a la gente. Como ejemplo, le di permiso a una persona por dos días con goce de sueldo como premio por un trabajo sobresaliente. La mayoría de la gente aprecia el reconocimiento, así que utilizo ese método. Una empleada apareció en un artículo de un periódico local por su éxito en la captación de fondos de beneficencia. Coloqué ese artículo en la pared del comedor. También trato de modificar los programas de trabajo para que reflejen las diferencia individuales. Trabajo con mis padres solteros para darles permiso y programas que les ayuden a resolver sus necesidades personales. Ah, sí, y les damos a los empleados diez días festivos al año. Todos toman seis de esos días de manera universal. Los otros cuatro son días flotantes. Las personas pueden escoger cuáles son los días festivos que desean tomar. Algunos toman el Día de Martin Luther King como su día festivo. Un ex militar se toma el día de los veteranos. Varios de nuestros empleados judíos toman el Rosh Hashanah o el Yom Kippur."

"El problema de motivación más reciente que tuve que enfrentar fue el de un empleado, Jim, que creía que se le estaba tratando de manera injusta en relación con otro empleado. Jim está exento de tiempo extra, pero trabaja horas adicionales. Otro compañero también trabajaba horas extras, pero ganaba tiempo y medio por las horas. No creí que la queja de Jim estuviera justificada. Su sueldo básico era mayor que el de su compañero. Y parecía darle poca importancia al hecho de que recientemente había recibido bonificaciones específicas de un proyecto, que reflejaban las largas horas que había estado laborando."

M.E. Aslett no utiliza encuestas de actitudes. Rob habló acerca de tres medios mediante los cuales él controla las actitudes de los empleados. "Me informo de las actitudes de los empleados de manera informal. Hay dos personas que vienen a mi oficina con regularidad, hablan conmigo y me retroalimentan respecto de lo que la gente piensa y dice. Estas personas son muy abiertas conmigo. Hablan de lo que tienen en la mente. Y son muy precisas respecto de su presentación del estado de ánimo prevaleciente." Rob obtiene retroalimentación formal sobre las actitudes por medio de reuniones de información con los empleados sobre los proyectos y la revisión del desempeño. La mayor parte de los proyectos de Aslett se desarrollan en equipo. Al terminar un proyecto, Rob recibe retroalimentación del grupo. "Tengo que reconocer que no obtengo demasiado de estas reuniones de información", dice Rob, "pero es una buena herramienta de motivación. Le da a la gente la sensación de haber realizado alguna contribución". Por último, Rob utiliza la retroalimentación de las revisiones y evaluaciones de desempeño para controlar cómo se sienten los empleados acerca de factores como la supervisión, sus puestos y la misma organización.

Cuando se le pidió a Rob que identificara dilemas éticos que había enfrentado, mencionó dos. Un editor

deseaba que se le publicara un libro que Rob consideraba evidentemente anticuado. Puesto que él sería el editor registrado, no deseaba quedar asociado con un proyecto así. Un segundo dilema tenía que ver con el despido de un empleado de tiempo completo y la contratación de alguien para que desempeñara el puesto en forma temporal. No estaba seguro de si esa decisión que tenía un buen sentido comercial era correcta desde un punto de vista ético.

Preguntas

1. ¿Hasta qué grado cree usted que un administrador como Rob debe sentirse responsable del desempeño y la felicidad de un empleado?
2. ¿Qué piensa usted de los cuatro criterios que Rob utilizó para la selección de un gerente de producción? ¿Qué características de personalidad, en caso de que haya algunas, podrían estar relacionadas con el éxito en este puesto?
3. ¿Qué tan bien manejó Rob sus problemas con Dan?
4. ¿Qué ventajas proporciona la “regla de 12 horas” de Rob? ¿Tiene desventajas?
5. ¿Cuáles teorías pueden ayudar a explicar las prácticas de motivación de Rob? ¿Tiene usted alguna sugerencia sobre la forma en que él podría motivar adicionalmente a su fuerza de trabajo?
6. ¿Qué piensa usted de los medios por los cuales Rob controla las actitudes de los empleados?
7. ¿Carece de ética despedir a un empleado de tiempo completo y reemplazarlo por uno temporal? ¿Qué obligaciones, si es que las hay, tiene un patrón con un empleado permanente?

PARTE TRES.
EL GRUPO

CAPÍTULO **8**

> ***Para tener éxito en el creciente mercado mundial de los productos eléctricos, MagneTek requiere de velocidad y flexibilidad. El empleo de equipos permite que MagneTek se adapte rápidamente a los cambios en el tamaño, calendario y complejidad de las órdenes de los clientes.***

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1 **Diferenciar entre grupos formales e informales.**
2 **Comparar dos modelos del desarrollo de grupos.**
3 **Identificar los factores clave para explicar el comportamiento de los grupos.**
4 **Explicar cómo cambian los requisitos de cada papel en diferentes situaciones.**
5 **Describir cómo influyen las normas sobre el comportamiento del individuo.**
6 **Definir la *holgazanería social* y su efecto sobre el desempeño de un grupo.**
7 **Explicar la influencia de la demografía de un grupo en el comportamiento de sus miembros.**
8 **Comparar la eficacia entre los grupos interactuantes, de tormenta de ideas, nominales, Delphi y de reuniones electrónicas.**
9 **Identificar las ventajas y desventajas de los grupos cohesivos.**

Una de las cosas verdaderamente notables de los grupos de trabajo es que pueden lograr que 2 + 2 = 5. Por supuesto, también pueden hacer que 2 + 2 = 3.
S.P.R.

La industria canadiense de productos de pasta de madera y papel ha estado bajo intensa presión para reducir sus costos desde mediados de la década de los 80. Un participante específico de esta industria, MacMillan Bloedel Ltd. (MacBlo), en respuesta, ha cerrado molinos, parado máquinas y disminuido su fuerza de trabajo de 25 000 a 13 000 personas. Estos esfuerzos de reducción han ayudado a MacBlo, pero la compañía continúa registrando pérdidas anuales.[1]

Si usted cree que estas reducciones en MacBlo no le han caído bien a los sindicatos de la empresa, está en lo correcto. De hecho, la compañía y sus sindicatos tienen una larga historia de antagonismo. Tres veces durante la misma década, las secciones de los sindicatos hicieron paros ilegales. Cada vez la empresa demandó a las secciones sindicales que lo hicieron y obtuvo compensaciones monetarias y concesiones en el sitio de trabajo. El vicepresidente regional de un sindicato —el Communications, Energy, and Paperworkers Union of Canada (Sindicato de Comunicaciones, Energía y Trabajadores del Papel de Canadá)— dice: “Aquí no existe una gran relación de confianza.”

La administración de MacBlo, encabezada por el DGE Robert Findlay (véase la fotografía en la página 293), está tratando de cambiar su ambiente de relaciones laborales, haciendo que los trabajadores se involucren más en la toma de decisiones de la empresa. Sus gerentes de bosques y molinos ahora comparten con los trabajadores datos financieros detallados y planes de producción en reuniones periódicas. Se han creado comités conjuntos sindicato-administración para solicitar sugerencias que conduzcan al mejoramiento de la productividad. Y algunos administradores divisionales están incluso llevando representantes sindicales con ellos en los viajes de ventas, para que puedan ver de primera mano las condiciones competitivas de la industria.

Los esfuerzos de la administración para mejorar las relaciones con los miembros de sus sindicatos no han tenido mucho éxito. Los líderes sindicales cuestionan abiertamente los motivos de la administración. Dicen que los comités conjuntos sólo embaucan a los miembros del sindicato para que formulen sugerencias que incrementen la productividad a costa de los empleos. Y utilizan ejemplos, como el plan de la compañía de marzo de 1993 de descontinuar el servicio de autobuses a uno de los molinos, lo que precipitó un paro ilegal de un día por 275 leñadores, como evidencia de que la empresa no se preocupa por sus empleados.

Los problemas sindicato-administración de MacMillan Bloedel ilustran la importancia de comprender a los grupos en el lugar de trabajo. El comportamiento de los individuos en grupo es algo más que la suma total de cada uno actuando por su cuenta. En otras palabras, cuando los individuos están en grupo, actúan en forma diferente a como actúan cuando están solos. Así, por ejemplo, el empleado que estaría dispuesto en lo individual a aceptar el cambio y a cooperar con la administración, podría volverse belicoso y obstaculizar ese cambio si es miembro del sindicato y éste busca mantener el *statu quo.*

Los miembros del sindicato son sólo un ejemplo de lo que es un grupo de trabajo. Como lo pondremos en evidencia en este capítulo, las organizaciones están integradas por diversos grupos formales e informales. El conocimiento de estos grupos es fundamental para la explicación del comportamiento organizacional.

θ *Definición y clasificación de los grupos*

grupo
Das a más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.
grupo formal
Grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional.
grupo informal
Grupo que no está estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.

Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Al hacer referencia a los **grupos formales**, se alude a aquellos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas. Los tres miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los **grupos informales** son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal.

Es posible efectuar una subclasificación de los grupos, como de mando, de

trabajo, de interés o de amistad.[2] Los grupos de mando y de trabajo están estructurados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

El organigrama de la estructura organizacional determina un **grupo de mando**. Este grupo está compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe determinado. Un director de escuela de primaria y sus doce maestras forman un grupo de mando, lo mismo que el director de auditorías postales y sus cinco inspectores. Los **grupos de trabajo**, que también están determinados por la organización, representan a aquellas personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Sin embargo, los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato. Pueden cruzar la cadena de mando. Por ejemplo, si un estudiante universitario es acusado de haber cometido un delito en el campus, puede ser necesaria la comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el director estudiantil, el responsable de servicios escolares encargado del registro de los estudiantes, el director de seguridad y el consejero del estudiante. Una formación así constituiría un grupo de trabajo. Se debe tener en cuenta que todos los grupos de mando también son grupos de trabajo, pero el hecho de que éstos puedan cortar a través de la organización no significa necesariamente que lo opuesto sea cierto.

grupo de mando
Un jefe y sus subordinados inmediatos.

grupo de trabajo
Aquellos que trabajan juntos para terminar una tarea.

Independientemente de que las personas formen parte o no de grupos comunes de mando o de trabajo, pueden afiliarse a otros grupos para alcanzar objetivos específicos que les preocupan. Este tipo de grupo es el **grupo de interés**. Los empleados que se reúnen para conseguir que se modifique su calendario de vacaciones, apoyar a un compañero que ha sido despedido o buscar mayores prestaciones adicionales, representan la formación de un cuerpo unido para promover su interés común.

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros tienen una característica o más en común. Llamamos a estas formaciones **grupos de amistad**. Las alianzas sociales, que frecuentemente se extienden más allá de la situación de trabajo, pueden basarse en la similitud de edades, apoyo para el equipo “Gran Rojo” de fútbol de la universidad de Nebraska, en haber concurrido a la misma escuela, o en tener puntos de vista similares en política, para nombrar sólo unas cuantas características.

grupo de interés
Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico en el que todas tienen interés.

grupo de amistad
Aquellos que se reúnen porque comparten una o más características comunes.

Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. En virtud de las interacciones que resultan de la proximidad de las estaciones de trabajo o interacciones en las actividades, encontramos que los trabajadores juegan juntos al golf, viajan juntos al trabajo, almuerzan juntos y pasan las pausas en la rutina de trabajo juntos alrededor del enfriador de agua. Este tipo de interacciones, aunque sean informales, afectan profundamente su comportamiento y desempeño.

No hay una razón que, por sí sola, sea suficiente para explicar por qué los individuos se unen a los grupos. Puesto que la mayoría de las personas pertenece a diversos grupos, es obvio que diferentes grupos proporcionan distintos beneficios a sus miembros. La tabla 8-1 resume las razones más comunes por las que la gente se une a un grupo.

θ *Etapas del desarrollo de los grupos*

Durante 20 años o más, creímos que la mayoría de los grupos seguía una secuencia específica en su evolución, y que sabíamos cuál era esa secuencia. Pero estábamos equivocados. Una investigación reciente indica que no hay un patrón estándar en el desarrollo de los grupos. En esta sección revisaremos el modelo mejor conocido de cinco etapas del desarrollo de grupos, y luego el recién descubierto modelo de equilibrio interrumpido.

El modelo de cinco etapas

Desde mediados de los 60 se creía que los grupos pasaban por una secuencia están-lar de cinco etapas.[3] Como se muestra en la figura 8-1, dichas etapas eran formación, tormenta, normalización, desempeño y disolución o dispersión.

Tabla 8-1 ¿Por qué se une la gente a los grupos?

Seguridad
Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de estar aislados. La gente se siente más fuerte, tiene menos dudas de sí misma, y puede resistir mejor las amenazas cuando forma parte de un grupo.

Estatus
La inclusión en un grupo que se considera importante por otras personas, proporciona reconocimiento y estatus para sus miembros.

Autoestima
Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio. Es decir, además de proporcionar estatus, la membresía también puede brindar un mayor sentimiento de valía a los miembros del grupo.

Afiliación
Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales. La gente disfruto de la interacción regular que conllevo la membresía en el grupo. Para muchas personas estas interacciones en el trabajo son su fuente principal de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

Poder
Lo que no se puede alcanzar individualmente, con frecuencia es probable obtenerlo por medio de la acción del grupo. Hay poder en la multitud.

Logro de metas
En ocasiones se necesita más de una persona para la realización de una tarea específica —hay necesidad de agrupar talento, conocimientos o poder, con el fin de terminar un trabajo—. En tales casos, la administración confiará en el empleo de un grupo formal.

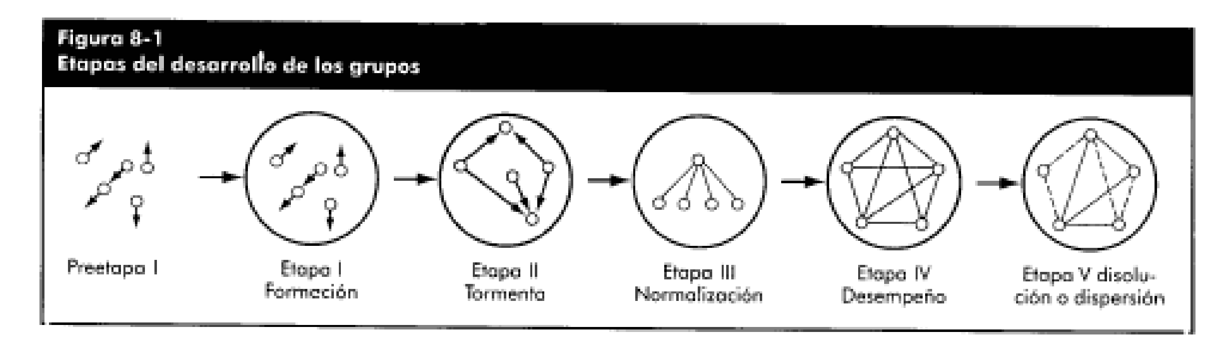
formación
Primera etapa en el desarrollo de un grupo, que se caracterizo por mucha incertidumbre.

tormenta
Segunda etapa en el desarrollo de un grupo, que se caracteriza por conflictos intergrupales

La primera etapa, **formación**, se caracteriza por una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están analizando el agua, para determinar qué tipos de comportamientos son aceptables. Esta etapa se termina cuando los miembros comienzan a pensar en si mismos como parte de un grupo.

La etapa de **tormenta** se caracteriza por el conflicto intragrupal. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las restricciones que éste impone a las individualidades. Más aún, hay conflicto respecto de quién controlará al grupo. Cuando esta etapa se completa es porque existe una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

En la tercera etapa se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Ahora hay un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa de **normalización** está completa cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.



La cuarta etapa es la de **desempeño**. En este momento, la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ha pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros, a desempeñar el trabajo que se presente.

Para los grupos permanentes de trabajo, el desempeño es la última etapa en su desarrollo. Sin embargo, en el caso de los comités, equipos, fuerzas de trabajo y grupos temporales similares que tienen una actividad limitada que

desempeñar, existe la etapa de **disolución o dispersión**. En esta etapa el grupo se prepara para su desbandada. Un alto desempeño del trabajo ya no es la prioridad número uno del grupo. Más bien, la atención se dirige hacia la terminación de actividades. Las respuestas de los miembros del grupo varían en esta etapa. Algunas son eufóricas, de complacencia por los logros del grupo. Otros pueden sentirse deprimidos por la pérdida de la camaradería y amistades que se lograron durante la vida del grupo de trabajo.

normalización
Tercera etapa en el desarrolla de un grupo, caracterizada por relaciones y cohesión estrechas.

desempeño
Cuarta etapa del desarrollo de un grupo, cuando éste es plenamente funcional.

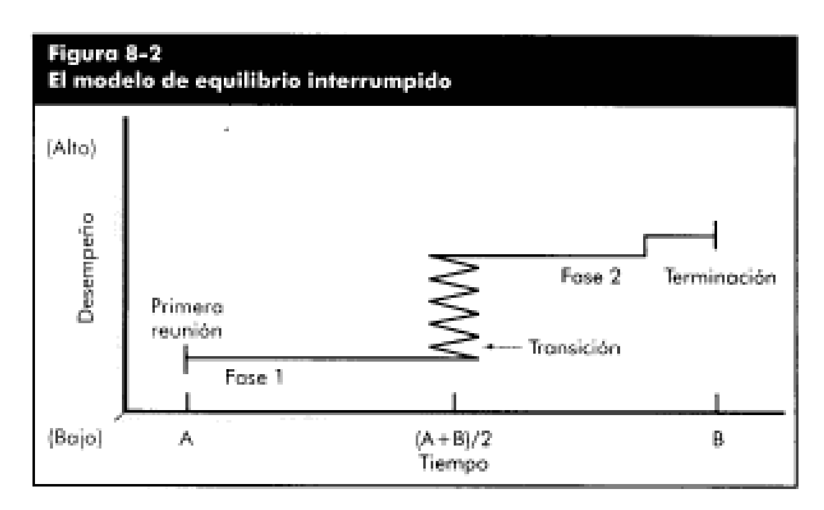
disolución o dispersión Etapa final en el desarrollo de un grupo en el caso de los grupos temporales, caracterizada por su preocupación en terminar las actividades pendientes más que par el desempeño de las tareas.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas han supuesto que un grupo se vuelve más eficaz a medida que avanza por las primeras cuatro etapas. Aunque, en general, este supuesto puede ser correcto, lo que hace que un grupo sea eficaz es algo más complejo de lo que reconoce este modelo. En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto conducen a altos grados de desempeño del grupo. De manera que podríamos esperar situaciones en que los grupos que están en la etapa II tienen un mejor desempeño que los que se encuentran en las etapas III o IV. En forma similar, los grupos no siempre pasan de manera clara de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones se puede encontrar que varias etapas tienen lugar al mismo tiempo, como cuando los grupos están simultáneamente en la tormenta y el desempeño. Incluso, algunas veces los grupos regresan a etapas anteriores. Por tanto, hasta los partidarios más incondicionales de este modelo no pretenden que todos los grupos sigan su proceso de cinco etapas con precisión, o que la etapa IV sea siempre la más deseable.

Otro problema con el modelo de cinco etapas, que tiene que ver con la comprensión del comportamiento relacionado con el trabajo, es que pasa por alto el contexto organizacional.[4] Por ejemplo, un estudio de una tripulación de cabina en un avión comercial encontró que en sólo 10 minutos, tres extraños que tenían el encargo de volar juntos por primera vez, se habían convertido en un grupo de alto rendimiento. Lo que facilitaba este rápido desarrollo de grupo era el fuerte contexto organizacional que rodea las actividades de una tripulación de cabina. Este contexto proporciona las reglas, la definición de trabajos, la información y los recursos necesarios para el desempeño del grupo. No necesita desarrollar planes, asignar roles, determinar y destinar recursos, resolver conflictos y fijar normas en la forma que predice el modelo de cinco etapas. Puesto que gran parte del comportamiento de los grupos tiene lugar dentro de un fuerte contexto organizacional, parecería que el modelo de cinco etapas puede tener una aplicabilidad limitada en nuestra búsqueda de la comprensión de grupos de trabajo.

El modelo de equilibrio interrumpido

Los estudios de más de una docena de grupos de fuerzas de trabajo en laboratorios y de campo han confirmado que los grupos no se desarrollan siguiendo una secuencia de etapas de validez universal.[5] Pero es muy consistente el momento en que se forman los grupos y cambia la manera de trabajar. Para ser más precisos, se ha encontrado que: (1) la primera reunión establece la dirección del grupo; (2) la primera fase de actividad del grupo es de inercia; (3) tiene lugar una transición al final de la primera fase, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad del tiempo que se le ha asignado; (4) la transición inicia cambios mayores; (5) una segunda fase de inercia sigue a la transición; y (6) la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad considerablemente acelerada. Estos resultados se muestran en la figura 8-2.



La primera reunión establece la dirección del grupo. En esta primera reunión surge un marco de patrones y supuestos de comportamiento, mediante los cuales el grupo dará inicio a su proyecto. Estos patrones duraderos pueden aparecer ya en los primeros segundos de la vida del grupo.

Una vez establecida, la dirección del grupo queda escrita en piedra, y es poco probable que se vuelva a examinar durante la primera mitad de la vida del grupo. Éste es un periodo de

inercia —es decir, el grupo tiende a detenerse o se encierra en un curso fijo de acción—. Aunque obtenga nuevos elementos de juicio que desafíen los patrones y supuestos iniciales, el grupo es incapaz de actuar a partir de estas nuevas ideas en la fase 1.

Uno de los descubrimientos más interesantes de estos estudios fue que cada grupo experimenta su transición en el mismo punto de su calendario —precisamente a la mitad entre su primera reunión y su fecha límite oficial— a pesar del hecho de que algunos grupos pasan apenas una hora en su proyecto, mientras otros necesitan seis meses. Es como si en ese momento los grupos experimentaran universal-mente la crisis de la mitad de la vida. El punto medio parece actuar como reloj despertador, destacando en la conciencia de los miembros que su tiempo es limitado y que necesitan ponerse a trabajar.

Esta transición termina la fase 1 y se caracteriza por una explosión en que se concentran cambios, se eliminan viejos patrones y se adoptan nuevos puntos de vista. La transición establece una dirección revisada para la fase 2.

La fase 2 es un nuevo equilibrio o periodo de inercia. En esta fase, el grupo pone en ejecución los planes creados durante el periodo de transición.

La última reunión del grupo se caracteriza por una ráfaga final de actividades para finalizar su trabajo.

Podemos utilizar este modelo para describir algunas experiencias con equipos de estudiantes creados para realizar proyectos colectivos para alguna materia semestral. En la primera reunión se establece un calendario básico. Los miembros se evalúan mutuamente. Concuerdan en que tienen nueve semanas para desarrollar el proyecto. Se discuten y debaten los requisitos que pide el maestro. A partir de este momento, el grupo se reúne con regularidad para realizar sus actividades. Sin embargo, unas cuatro o cinco semanas después de iniciado el proyecto, se presentan los problemas. Se comienzan a tomar las críticas con seriedad. La discusión se vuelve más abierta. El grupo evalúa de nuevo dónde se encuentra y se dispone con energía a efectuar los cambios necesarios. Si se realizan los cambios correctos, en las siguientes cuatro o cinco semanas el grupo se encuentra desarrollando un proyecto de primera clase. La última reunión del grupo, que tal vez se lleve a cabo justo antes de entregar el proyecto, probablemente dure más que las otras. En esta reunión se discuten todos los puntos finales y se resuelven los detalles.

En resumen, el modelo de equilibrio interrumpido caracteriza a los grupos que exhiben periodos largos de inercia, interrumpidos por breves cambios revolucionarios, disparados principalmente por el conocimiento que tienen sus miembros del tiempo y sus fechas limite. O, para utilizar la terminología del modelo de desarrollo de cinco etapas, el grupo comienza combinando las etapas de formación y normalización, luego continúa con un periodo de bajo desempeño, seguido por la tormenta, un periodo de alto desempeño, y, por último, la disolución o dispersión.

θ *Sociometría: análisis de la interacción de grupos*

Shirley Goldman conocía los grupos formales de trabajo en la sucursal del banco que ella dirigía. Los cajeros constituían un grupo, los analistas de créditos otro, y el personal de apoyo administrativo otro más, y el grupo de trabajo creado por ella para sugerir formas de mejorar el servicio al cliente constituía un cuarto grupo. Shirley no se sentía con tanta confianza respecto de los grupos informales en su sucursal. ¿Quiénes estaban en estos grupos? ¿Quiénes eran sus líderes informales? ¿Cómo podrían estos grupos estar afectando la comunicación en el banco o creando probables conflictos? Para obtener respuesta a estas preguntas, Shirley decidió emplear una técnica que había aprendido en la escuela de administración de empresas. Se llama **sociometría**, y es una herramienta analítica para estudiar las interacciones de grupo.[6]

> **sociometría**
> Técnica analítica paro estudiar las interacciones de grupo.

La sociometría trata de encontrar lo que le gusta y disgusta a la gente y con quién desearía trabajar o no. ¿Cómo se obtiene esa información? Por medio de entrevistas o cuestionarios. Por ejemplo, se podría preguntar a los empleados: (1) ¿Con quién, dentro de la organización, le gustaría asociarse en el desempeño de su puesto? (2) Nombre algunos miembros de la organización con los que a usted le gustaría pasar parte de su tiempo libre.

Se puede utilizar esta información para crear un **sociograma**, que es una representación gráfica de las interacciones sociales preferidas que se obtuvieron por conducto de los cuestionarios o entrevistas. Antes de que trabajemos con un ejemplo real, definamos algunos términos clave que emplearemos al discutir y analizar un sociograma.[7]

- **Redes sociales**. Conjunto de vínculos específicos entre una serie definida de individuos.
- **Racimos**. Grupos que existen dentro de las redes sociales.
- **Racimos prescritos**. Grupos formales como departamentos, equipos de trabajo, fuerzas de trabajo o comités.
- **Racimos emergentes**. Grupos informales, extraoficiales.
- **Coaliciones**. Racimos de individuos que se unen temporalmente para alcanzar un propósito

específico.

- Camarillas. Grupos informales más permanentes que involucran la amistad.
- Estrellas. Individuos con la mayor cantidad de vínculos en una red.
- Enlaces. Individuos que conectan a dos o más grupos o racimos, pero no son miembros de ninguno.
- Puentes. Individuos que sirven como vinculo al pertenecer a dos o más racimos.
- Aislados. Individuos que no están conectados a la red.

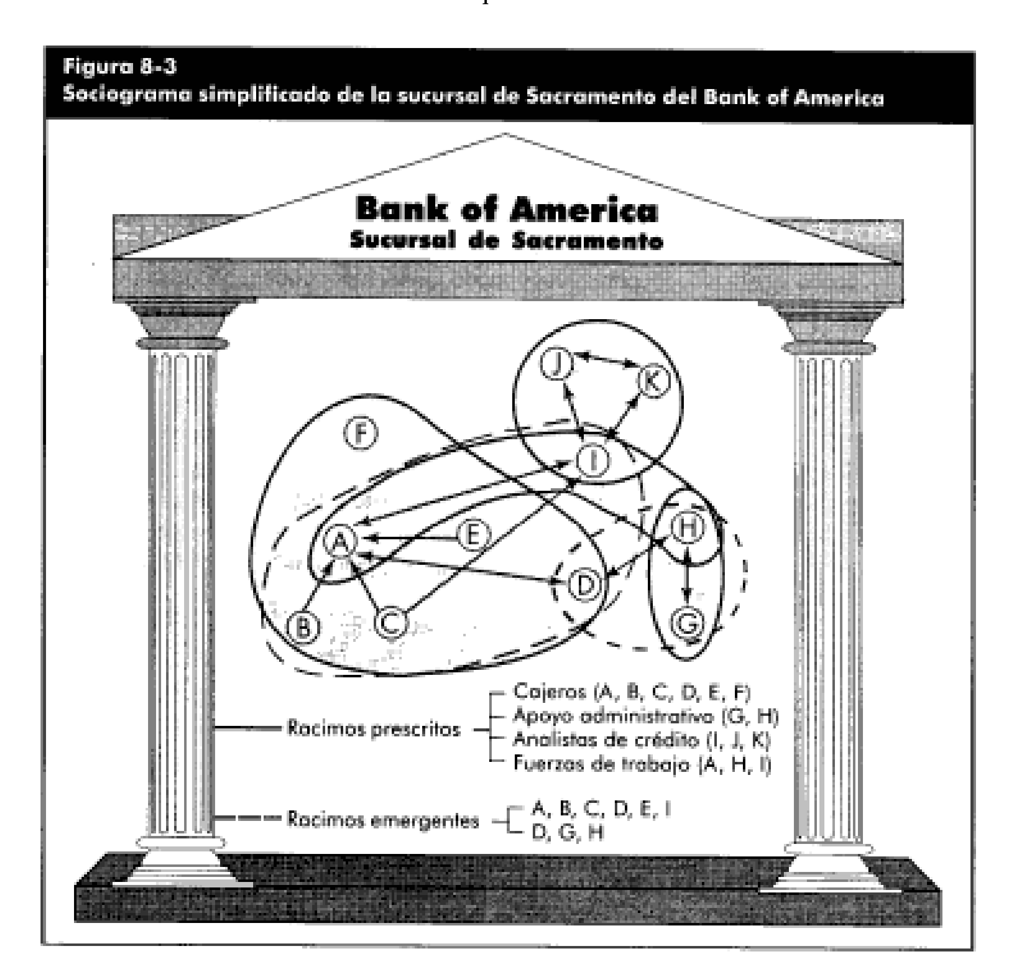


Figura 8-3
Sociograma simplificado de la sucursal de Sacramento del Bank of America

Shirley Goldman acaba de terminar una encuesta sociométrica de las 11 personas que trabajan en su sucursal del Bank of America en Sacramento, California. Ha hecho que cada empleado llene un cuestionario que identifique las personas con las que le gustaría pasar más tiempo. Ahora Shirley ha trasladado estas preferencias al sociograma simplificado que se muestra en la figura 8-3. Cada empleado aparece como un círculo. La flecha de B a A muestra que B escogió a A. La flecha con dos puntas que conecta a A y D significa que se seleccionaron mutuamente.

¿Qué información puede deducir Shirley de este sociograma? A es la estrella. F es un aislado. D es un puente. Parece que no hay enlaces. Además de los cuatro racimos prescritos, parece que existen dos racimos emergentes. Y, sin más información, Shirley no puede decir si estos racimos emergentes son coaliciones o camarillas.

¿Qué puede hacer Shirley, si es que puede hacer algo, con esta información? Puede ayudarle a predecir patrones de comunicación. Por ejemplo, es probable que D actúe como conducto de información entre los cajeros y el grupo de apoyo administrativo. De manera similar, no le sorprendería a Shirley que F estuviera fuera del círculo de chismes y tienda a confiar casi exclusivamente en la comunicación formal para saber lo que está sucediendo en la sucursal. Si Shirley se fuera de vacaciones y necesitara alguien que manejara temporalmente la sucursal, una buena elección podría ser A, puesto que parece que a esta persona se le aprecia bien. Cuando ocurren conflictos entre los

sociograma
Diagrama que trazo un mapa gráfico de las interacciones sociales preferidos, obtenidas en entrevistas o cuestionarios.

redes sociales
Conjunto especifico de vínculos entre un conjunto definido de individuos.

racimos
Grupos que existen dentro de las redes sociales.

racimos prescritos
Grupos formoles como departamentos, equipos de trabajo, fuerzas de trabajo o comités.

racimos emergentes
Grupas informales, no oficiales.

coaliciones
Racimos de individuos que se agrupan de manera temporal para alcanzar un propósito específico.

camarillas
Grupos informales relativamente permanentes que involucran amistad.

estrellas
Individuos con el mayor número de vinculas en una red.

enlaces
Individuas de una red social que conectan das o más racimos, pera que no son miembros de ninguno de ellos.

puentes
Individuos en una red social que sirven coma vínculos al pertenecer a das o más racimos.

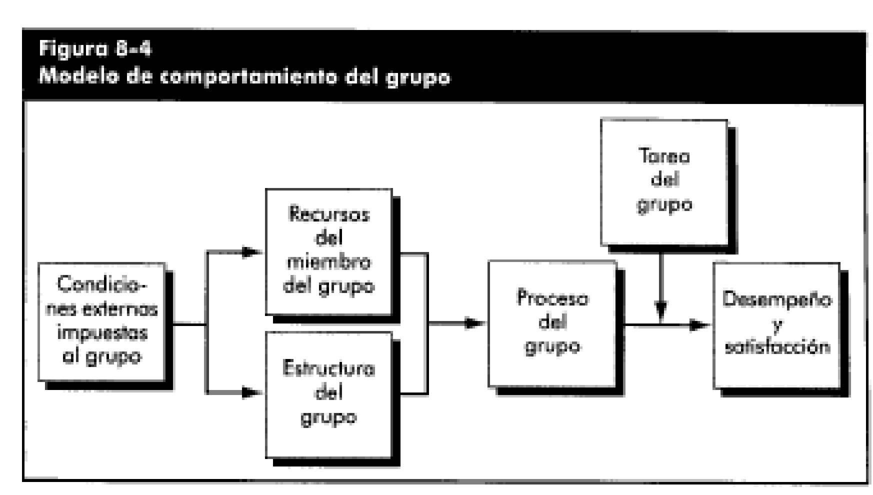
aislados
Individuos que no están conectados a una red social.

cajeros y el grupo de apoyo administrativo, un puente como D podría ser la mejor persona para ayudar a resolverlos.

Antes de dejar el tema de la sociometría, se debe mencionar brevemente una investigación relacionada con la rotación, los conflictos y la diversidad de la fuerza de trabajo. En primer lugar, es probable que la rotación esté vinculada con los racimos emergentes.[8] Los empleados que se consideran miembros de racimos comunes tienden a actuar concertadamente —es probable que permanezcan o renuncien como grupo—. En segundo lugar, fuertes relaciones interpersonales entre miembros tienden a estar asociadas con niveles inferiores de conflicto.[9] Por tanto, silos miembros de los racimos emergentes tienden a interactuar más unos con otros, debe haber menos conflicto entre éstos. Por último, las mujeres y las minorías tienden a formar coaliciones y camarillas, y es menos probable que sus contrapartes masculinos sean enlaces o puentes.[10]

θ *Hacia una explicación del comportamiento de los grupos de trabajo*

¿Por qué tienen más éxito los esfuerzos de un grupo que los de otro? La respuesta a esa pregunta es compleja, pero incluye variables como la habilidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, el nivel del conflicto y las presiones internas sobre sus miembros para que se ajusten a las normas de dicho grupo. La figura 8-4 presenta los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo.[11] Puede ayudar al lector a separar las variables clave y sus interrelaciones.



Los grupos de trabajo no existen de manera aislada. Forman parte de una organización mayor. Por ejemplo, un equipo de investigación de la división de productos plásticos de Dow debe vivir dentro de las reglas y políticas establecidas desde la matriz divisional y desde las oficinas corporativas de Dow. De manera que cada grupo de trabajo se ve influido por las condiciones externas que se le imponen desde afuera. El grupo de trabajo mismo tiene un conjunto distinto de recursos determinados por su membresía. Esto incluye elementos como la inteligencia y la motivación de los miembros. También tiene una estructura interna que define los roles y normas de los miembros. Estos factores —recursos del miembro del grupo y la estructura de este último— determinan los patrones de interacción y otros procesos dentro del grupo. Por último, el proceso del grupo —relación desempeño/satisfacción— se ve moderado por el tipo de tarea sobre el cual labora el grupo. En las siguientes páginas trabajaremos sobre cada uno de los recuadros básicos de la figura 8-4.

θ *Condiciones externas impuestas a los grupos*

Para empezar a comprender el comportamiento de un grupo de trabajo, se necesita estudiarlo como un subsistema integrado en un sistema mayor.[12] Es decir, cuando reconocemos que los grupos son un subconjunto de un sistema organizacional mayor, podemos extraer parte de la explicación del comportamiento del grupo de una explicación de la organización a la que pertenece.

Estrategia organizacional

La estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Por ejemplo, podría dirigir a la organización hacia la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, la ampliación de la participación del mercado, o la reducción de tamaño de sus operaciones globales. La estrategia que persigue una organización en cualquier momento determinado influirá en el poder que detentan diversos grupos de trabajo, lo que a su vez determinará los recursos que la administración superior de la organización está dispuesta a asignarles para que desempeñen sus tareas. Para ilustrar este punto, una organización que está tratando de ahorrar recursos por medio de la venta o cierre de partes principales de su negocio,

tendrá grupos de trabajo con una base de recursos más reducida, mayor ansiedad entre sus miembros y la posibilidad de que se intensifiquen los conflictos en el interior de los grupos.[13]

Estructuras de autoridad

Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar. Esta estructura determina generalmente dónde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización, quién es el líder formal del grupo y cuáles son las relaciones formales entre grupos. Así que, mientras un grupo de trabajo puede ser dirigido por alguien que surge de manera informal en su interior, el líder nombrado formalmente —designado por la administración— tiene una autoridad de la que carecen los otros miembros del grupo.

Reglamentación formal

Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados. Puesto que McDonald's tiene procedimientos de operación estandarizados para tomar las órdenes, cocinar hamburguesas y llenar envases de refresco, está severamente limitada la discrecionalidad de los miembros del grupo de trabajo para fijar normas independientes de comportamiento. Mientras mayor sea el número de reglamentos formales que la organización impone sobre sus empleados, será más consistente y predecible el comportamiento de los miembros del grupo de trabajo.

Recursos organizacionales

Algunas organizaciones son grandes, obtienen utilidades y cuentan con abundancia de recursos. Por ejemplo, sus empleados tienen herramientas y equipos modernos de alta calidad para realizar sus trabajos. Otras no son tan afortunadas. Cuando las organizaciones tienen recursos limitados, lo mismo pasa con sus grupos de trabajo. En gran parte, lo que un grupo realmente logra está determinado por lo que es capaz de realizar. La presencia o carencia de recursos, como dinero, tiempo, materias primas y equipo —que son asignados por la organización— tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo.

Proceso de selección del personal

Ante todo, los miembros de cualquier grupo de trabajo son miembros de la organización de la que forma parte el grupo. Los miembros de una fuerza de trabajo de reducción de costos en Boeing primero tuvieron que ser contratados como empleados de la compañía. De manera que los criterios que utiliza una organización en su proceso de selección determinará la clase de personas que estará en sus grupos de trabajo.

Sistema de evaluación y recompensas del desempeño

Otra variable que afecta en una organización a todos los empleados es el sistema de evaluación y recompensa del desempeño.[14] ¿Proporciona la organización objetivos desafiantes, específicos, de desempeño a los empleados? ¿Premia la organización el logro de los objetivos individuales o de grupo? Puesto que los grupos de trabajo forman parte del sistema organizacional en el sentido más amplio, el comportamiento de los miembros del grupo se verá influido por la forma como la organización evalúe el desempeño y cuáles sean los comportamientos que se premien.

Cultura organizacional

Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. En unos cuantos meses, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización. Saben cosas como la forma de vestirse para el trabajo, si se aplican con rigor las reglas, qué clases de comportamiento dudoso les provocará problemas con toda seguridad y cuáles son las que probablemente se pasen por alto, la importancia de la honradez e integridad y cosas semejantes. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas —frecuentemente creadas en torno a los grupos de trabajo— con un conjunto adicional o modificado de normas, de

todos modos tienen una cultura dominante que comunica a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales.

Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas en la cultura dominante de la organización, si desean mantener una buena reputación.

Ambiente físico en el trabajo

Por último, pensamos que el ambiente físico en el trabajo impuesto sobre el grupo por las partes externas tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo de trabajo.'[5] Los arquitectos, ingenieros industriales y diseñadores de oficinas toman decisiones respecto del tamaño y la distribución física del espacio de trabajo de un empleado, de la disposición del equipo, de los niveles de iluminación y las necesidades de acústica para reducir las distracciones causadas por el ruido. Todo esto crea barreras y propicia oportunidades para la interacción de los grupos de trabajo. Es obvio que es mucho más fácil para los empleados platicar u holgazanear si sus sitios de trabajo están cercanos unos de otros, si no existen barreras físicas entre ellos y si el supervisor está en una oficina cerrada a 50 metros de distancia.

θ ***Recursos de los miembros de un grupo***

En gran parte, el nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que sus miembros en lo individual aportan al grupo. En esta sección analizaremos dos recursos que han recibido la mayor atención: las habilidades y las características de personalidad.

Habilidades

Se puede predecir parte del desempeño de un grupo al evaluar las habilidades intelectuales y adecuadas para la tarea que aportan sus miembros individuales. Por supuesto, es cierto que leemos ocasionalmente sobre un equipo deportivo compuesto por jugadores mediocres que, gracias a un entrenamiento excelente, a la determinación y a la precisión en su trabajo de equipo, le ganó a un grupo de jugadores con mucho más talento. Pero dichos casos entran en las noticias precisamente porque representan una excepción. Como dice el viejo proverbio: “La carrera no siempre la gana el más veloz, ni la batalla el más fuerte, pero ésa es la forma de hacer las apuestas.” El desempeño de un grupo no es simplemente la suma de las habilidades de los miembros. Sin embargo, estas habilidades fijan parámetros de lo que pueden hacer los miembros y con qué grado de eficacia se desempeñarán en un grupo.

¿Qué predicciones podemos hacer respecto de la habilidad y el desempeño de un grupo? En primer lugar, la evidencia indica que las personas que tienen habilidades cruciales para lograr la tarea del grupo, tienden a verse más involucradas en la actividad de éste, generalmente contribuyen más y es más probable que surjan como los líderes, y están más satisfechos si el grupo utiliza su talento con eficacia.[16] En segundo lugar, se ha encontrado que la habilidad intelectual y la habilidad relevante para la tarea están relacionadas con el desempeño global del grupo.[17] Sin embargo, la correlación no es especialmente alta, lo que sugiere que otros factores, como el tamaño del grupo, el tipo de tarea que se está desarrollando, las acciones de su líder y el nivel de conflicto que vive el grupo, también influyen en su desempeño.

Características de la personalidad

Gran número de investigaciones han explorado la relación entre los rasgos de la personalidad y las actitudes y comportamiento del grupo. La conclusión general es que los atributos que tienden a tener una connotación positiva en nuestra cultura, tienden también a estar relacionados positivamente con la productividad, la moral y la cohesión del grupo. Dichos atributos incluyen rasgos como la sociabilidad, la confianza en sí mismo y la independencia. En contraste, los rasgos que se consideran negativos, como el autoritarismo, la prepotencia y la despreocupación, tienden a estar relacionados de manera negativa con las variables dependientes.[18] Estos rasgos de personalidad afectan el desempeño del grupo, al influir fuertemente en la forma como los individuos interactúan con otros miembros del mismo.

¿Hay algún rasgo de personalidad que pueda predecir acertadamente el comportamiento del grupo? La respuesta a esta pregunta es negativa. El efecto que puede producir cualquier característica *aislada* es pequeño, pero, si se toman *con juntamente* los rasgos de la personalidad, las consecuencias en el comportamiento del grupo tienen un significado primordial.

θ *Estructura de los grupos*

• Los grupos no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros.

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de los miembros y hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como del desempeño de éste como tal. ¿Cuáles son algunas de estas variables estructurales? Incluyen el liderazgo formal, papeles o roles, normas, estatus del grupo, tamaño y composición del mismo.

Liderazgo formal

Casi todo grupo de trabajo tiene un líder formal. Se le identifica generalmente por designaciones como la de gerente de la unidad o del departamento, supervisor, sobrestante, líder de proyecto, jefe de la fuerza de trabajo o presidente del comité. Este líder puede desempeñar una actividad importante para el éxito del grupo, y debido a ello hemos dedicado de hecho todo un capítulo al tema del liderazgo. En el capitulo 11 revisaremos la investigación sobre el liderazgo y el efecto que originan los líderes en las variables de desempeño individuales y de grupo.

Papeles

papel
Conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuido a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

Shakespeare dijo: “Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son simplemente actores.” Usamos la misma metáfora, y todos los miembros del grupo son actores, cada uno desempeñando un **papel.** Por este término entendemos un conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de papeles se simplificaría en un grado impresionante si cada uno de nosotros escogiera un rol y lo actuara con regularidad y consistencia. Por desgracia, se nos requiere que actuemos en diversos papeles, tanto en nuestros puestos como fuera de ellos. Según veremos, uno de los aspectos principales en la comprensión del comportamiento es darse cuenta del papel que desempeña una persona.

Por ejemplo, Bilí Patterson es gerente de planta de Electrical Industries, un gran fabricante de equipo eléctrico de Phoenix. Tiene varios papeles que desempeñar en ese puesto —por ejemplo, como empleado de Electrical Industries, como miembro de la administración de nivel medio, como ingeniero eléctrico y como principal vocero de la compañía en la comunidad—. Fuera del trabajo, Bilí Patterson se encuentra con más papeles todavía: esposo, padre, católico, rotario, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country Club y presidente de su asociación de propietarios de casas. Muchos de estos papeles son compatibles; algunos crean conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influyen las creencias religiosas de Bilí en sus decisiones de despidos, en el aumento de sus cuentas de gastos y en la información precisa que debe proporcionar a las dependencias gubernamentales? Una oferta reciente de ascenso requiere que Bilí se ubique en otro lugar; sin embargo, su familia tiene muchos deseos de permanecer en Phoenix. ¿Pueden conciliarse las exigencias del papel de su puesto con las exigencias de su papel como esposo y padre?

El asunto debe quedar claro: al igual que Bilí Patterson, a todos se nos requiere que actuemos en diversos papeles, y nuestro comportamiento varia de acuerdo con el papel que estemos desempeñando. El comportamiento de Bilí cuando asiste a la iglesia el domingo por la mañana es diferente de su comportamiento en el campo de golf esa misma tarde. De manera que diferentes grupos imponen distintos requisitos de papeles sobre los individuos.

identificación con el papel
Actitudes y comportamientos consistentes con un papel.

IDENTIFICACIÓN CON EL PAPEL Ciertas actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel crean la **identificación con el papel. La gente tiene la habi**lidad de cambiar de papeles rápidamente cuando reconoce que la situación y sus necesidades exigen cambios importantes. Por ejemplo, cuando representantes sindicales fueron ascendidos a puestos de supervisión, se encontró que sus actitudes cambiaban de prosindicato a proadministración en el lapso de unos cuantos meses después de su ascenso. Cuando más adelante hubo necesidad de rescindir estos ascensos a causa de dificultades

económicas de la compañía, se encontró que los supervisores degradados nuevamente habían adoptado sus actitudes prosindicato.[19]

percepción del papel
Visión de un individuo respecto de cómo se supone que actúe en una situación dada.

PERCEPCIÓN DEL PAPEL La visión de la manera en que se supone que uno debe actuar en una situación determinada es una **percepción del papel.** Basados en una interpretación de la forma como creemos que debe ser nuestro comportamiento, desarrollamos ciertos tipos de conducta.

¿Dónde obtenemos estas percepciones? A través de estímulos externos —amigos, libros, películas, televisión—. Muchos policías de la actualidad aprendieron sus papeles leyendo las novelas de Joseph Wambaugh o viendo las películas de Harry el Sucio. Los abogados de mañana se verán influidos por las acciones de los abogados en el juicio por doble asesinato de O.J. Simpson. Desde luego, la razón primordial para que existan muchos programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es para permitir que los principiantes observen a un experto, a fin de aprender a actuar como se supone deben hacerlo.

expectativas del papel
La manera como otras personas creen que uno debería actuar en una situación determinada.

EXPECTATIVAS DEL PAPEL Se definen como **expectativas del papel** la forma como otras personas creen que usted debe actuar en una situación determinada. La manera como uno se comporta está determinada en alto grado por la definición del papel en el contexto en que uno actúa. Se define el papel de un senador de Estados Unidos como una persona que tiene educación y dignidad, mientras que a un entrenador de fútbol se le visualiza como agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores. En el mismo contexto, podríamos sorprendernos de saber que el sacerdote del vecindario trabaja a escondidas durante la semana como cantinero, porque nuestras expectativas de los papeles de sacerdote y cantinero tienden a ser considerablemente diferentes. Cuando las expectativas de un papel se concentran en categorías más generales, tenemos los estereotipos del papel.

Pfizer Inc., empresa que se dedica o los productos de cuidado de la salud, con enfoque especial en la investigación, espera que sus empleados sean "parto de la curación' al proporcionar ayuda para mejorar la calidad de la vida de la gente, tonto en el trabajo corno fuere de éL En el laboratorio de investigación, Pfizer espera que sus científicos descubran y desarrollen productos innovadores que auxilien o la gente a disfrutar vidas más saludables y productivos. En la comunidad, este científico asume el papel de educador dirigiendo seminarios para estudiantes de preparatoria a fin de orientarías en las carreras de ciencias y matemáticas.

contrato psicológico
Acuerdo no escrito que establece qué espera la administración del empleado y viceversa.

En el lugar de trabajo puede ser útil observar el asunto de las expectativas del papel desde la perspectiva del **contrato psicológico**. Éste es un acuerdo no escrito que existe entre los empleados y su patrón. Este contrato psicológico detalla las expectativas mutuas —lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa—.[20] En efecto, este contrato define las expectativas conductuales que van con cada papel. Se espera que la administración trate a los empleados con justicia, les proporcione condiciones aceptables de trabajo, comunique claramente lo que es el trabajo justo de un día y proporcione retroalimentación sobre la actuación del empleado. Se espera que los empleados respondan mostrando una buena actitud, siguiendo las instrucciones y mostrando lealtad a la organización.

¿Qué sucede cuando no se satisfacen las expectativas del papel como están implícitas en el contrato psicológico? Si la administración ha descuidado respetar su parte del acuerdo, podemos esperar repercusiones negativas sobre el desempeño y satisfacción del empleado. Cuando los empleados no satisfacen las expectativas, el resultado por lo general es alguna forma de acción disciplinaria que puede llegar hasta el despido.

Se debería reconocer al contrato psicológico como "un determinante poderoso del comportamiento en las organizaciones" [21] Señala la importancia de comunicar con precisión las expectativas del papel. En el capitulo 17

analizamos cómo las organizaciones socializan a los empleados con el fin de conseguir que actúen en sus papeles en la forma como desea la administración.

CONFLICTO DE PAPELES Cuando un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles, el resultado es **conflicto de papeles**. El conflicto surge cuando una persona encuentra que el cumplimiento con un papel puede hacer más difícil el cumplimiento con otro. Llevado al extremo, incluiría situaciones donde dos o más expectativas de papeles son mutuamente contradictorias.

conflicto de papeles
Situación en que un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles.

Nuestro examen anterior de los muchos papeles que tenía que desempeñar Bilí Patterson incluye varios conflictos de papeles —por ejemplo, el intento de Bill de conciliar las expectativas que se tienen de él como esposo y padre, con las que se tienen como un ejecutivo de Electrical Industries—. Como el lector recordará, el primero enfatiza la estabilidad y preocupación por el deseo de su esposa e hijos de permanecer en Phoenix. En cambio, Electrical Industries espera que sus empleados respondan a las necesidades y requerimientos de la empresa. Aunque pudiera ser benéfico para los intereses financieros y de carrera de Bill aceptar una reubicación, el conflicto realmente reside en la elección entre las expectativas que se derivan de los papeles de jefe de familia y de carrera.

Todos hemos enfrentado y continuaremos enfrentando conflictos de papeles. Desde nuestro punto de vista, el punto crucial es cómo impactan en el comportamiento los conflictos impuestos por la divergencia de expectativas dentro de la organización. Desde luego que aumenta la tensión interna y la frustración. Hay diversas respuestas conductuales que uno podría dar. Por ejemplo, se puede dar una respuesta burocrática formalizada. El conflicto se resuelve entonces al descansar en las reglas, reglamentos y procedimientos que gobiernan las actividades organizacionales. Por ejemplo, un empleado que enfrenta un conflicto entre los requisitos impuestos por la oficina del contralor corporativo y su propio gerente de planta, decide actuar en favor de su jefe inmediato —el administrador de la planta—. Otras respuestas conductuales pueden incluir el retiro, ganar tiempo, la negociación, o, como encontramos en nuestro análisis de la disonancia en el capitulo 5, puede ser necesaria una redefinición de los hechos o de la situación para que sean congruentes.

UN EXPERIMENTO: LA PRISIÓN SIMULADA DE ZIMBARDO Uno de los experimentos más reveladores sobre los papeles lo llevó a cabo el psicólogo Philip Zimbardo y sus asociados[22] en Stanford University. Crearon una "prisión" en el sótano del edificio de la facultad de psicología de Stanford; contrataron por $15 al día a dos docenas de estudiantes emocionalmente estables, físicamente saludables, observantes de la ley, que tenían una calificación de "promedio normal" en pruebas extensas de personalidad; les asignaron aleatoriamente el papel de "guardia" o de "prisionero", y establecieron algunas reglas básicas. Los experimentadores entonces se hicieron a un lado para ver qué pasaba.

Al comienzo de la simulación planeada de dos semanas no había diferencias perceptibles entre las personas designadas como guardias y los designados para que fueran prisioneros. Además, los guardias no recibieron capacitación especial respecto de la forma como trabajan los guardias de prisión. Sólo se les dijo que "mantuvieran la ley y el orden" en la prisión y que no aceptaran ninguna tontería de los prisioneros: se prohibía la violencia física. Para simular más las realidades de la vida en prisión, se permitió que los prisioneros recibieran visitas de parientes y amigos. Pero mientras los supuestos guardias trabajaban en turnos de ocho horas, se mantenía a los supuestos prisioneros en sus celdas las 24 horas del día y se les permitía salir sólo para comer, hacer ejercicio, satisfacer necesidades fisiológicas, formarse para el pase de lista de presentes y los detalles de trabajo.

Los "prisioneros" tardaron poco tiempo en aceptar la posición de autoridad de los guardias, y los supuestos guardias en ajustarse a sus nuevos papeles de autoridad. Después de que los guardias reprimieron un intento de rebelión el segundo día, los prisioneros se volvieron cada vez más pasivos. Lo que ordenaban los guardias, lo hacían los prisioneros. Éstos realmente comenzaron a creer y actuar como si fueran inferiores y sin ningún poder, como les recordaban constantemente los guardias. Y todos los guardias, en algún momento durante la simulación, se comportaron de manera abusiva y autoritaria. Por ejemplo, uno de ellos dijo: "Me quedé sorprendido de mí mismo... Hice que se dijeran groserías y que limpiaran los excusados con sus manos sin guantes. Consideré, prácticamente, que los prisioneros eran como ganado, y pensaba a cada rato: 'Tengo que vigilarlos en caso de que intenten algo'." Otro guardia dijo: "Estaba cansado de verlos vistiendo esos harapos y de percibir el fuerte olor de sus cuerpos que impregnaba las celdas. Los veía hacerse pedazos cuando les dábamos órdenes. No lo veían como un experimento. Era real y estaban luchando para mantener su identidad. Pero nosotros siempre estábamos allí para mostrarles quién era el jefe."

Algunos estudiantes de Stanford University qi e desempeñan los papeles de "guardia" y "prisionero" en un experimento simulado de prisiones. demuestran con qué rapidez aprenden los Individuos nuevos papeles que son diferentes de sus personalidades y sin que medie ninguna capacitación especial.

En realidad la simulación tuvo demasiado éxito al mostrar con qué rapidez los individuos aprenden nuevos papeles. Los investigadores tuvieron que detener el experimento después de sólo seis días a causa de las reacciones patológicas que estaban mostrando los participantes. Y recuérdese que ellos eran individuos seleccionados precisamente por su normalidad y estabilidad emocional.

¿Cuál debe ser la conclusión de este ejercicio simulado de prisión? Como el resto de nosotros, los participantes en esta simulación habían aprendido los conceptos estereotipados de los papeles de guardia y prisionero de los medios masivos de comunicación y de sus experiencias personales en relaciones de poder e impotencia en el hogar (padre-hijo), en la escuela (maestro-alumno), y en otras situaciones. Esto les permitía asumir los papeles con rapidez y facilidad, papeles que eran muy diferentes de sus propias personalidades. En este caso, vimos que gente sin patologías de personalidad ni capacitación previa para el desempeño de sus papeles podían adoptar formas extremas de comportamiento consistentes con los papeles que actuaban.

Normas

normas
Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupa que se comparten parlas miembros del mismo.

¿Ha observado usted que los golfistas no hablan mientras sus compañeros le pegan a la pelota, o que los empleados no critican a sus jefes en público? ¿Por qué? La respuesta es: ¡normas!

Todos los grupos han establecido **normas**, es decir, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo, las normas indican lo que se espera de uno en ciertas circunstancias. Cuando ha sido acordada y aceptada por el grupo, la norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.[23]

Las normas formalizadas se incorporan en los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. La gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son informales. Uno no necesita que alguien le diga que lanzar aviones de papel o participar en sesiones prolongadas de chismes y rumores en el enfriador de agua son comportamientos inaceptables cuando el "gran jefe de Nueva York" está de visita en las oficinas. De manera similar, todos sabemos que cuando estamos en una entrevista de empleo platicando lo que no nos gustaba de nuestro puesto anterior, hay determinadas cosas de las que no debemos hablar (la dificultad en llevarnos bien con nuestros compañeros de trabajo o supervisores), pero es muy apropiado hablar acerca de otras cosas (oportunidades inadecuadas para obtener ascensos, o un trabajo sin importancia y carente de significado). La evidencia sugiere que hasta los alumnos de preparatoria reconocen que en dichas entrevistas ciertas respuestas son más deseables socialmente que otras.[24]

CLASES COMUNES DE NORMAS Las normas de un grupo de trabajo son como las huellas dactilares: cada una es única. Sin embargo, hay algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo.[25]

Probablemente la norma más difundida trate de los *procesos relacionados con el desempeño.* Los grupos de trabajo suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas sobre qué tan fuerte deben trabajar, cómo realizar el trabajo, el nivel de producción, los canales apropiados para la comunicación y cosas semejantes. Estas normas tienen un enorme poder para afectar el desempeño de un empleado —son capaces de modificar considerablemente la predicción del desempeño que se basaba sólo en la habilidad del empleado y su nivel de motivación personal—.

Una segunda categoría de normas abarca los *factores de apariencia.* Esto incluye ropa apropiada, lealtad al grupo de trabajo u organización, cuándo debe parecer estar ocupado y cuándo es aceptable holgazanear. Algunas organizaciones tienen códigos formales de vestir. Sin embargo, incluso en su ausencia, las normas se desarrollan frecuentemente para establecer la clase de ropa que debe vestirse para ir al trabajo. La presentación de una apariencia de lealtad es importante en muchos grupos de trabajo y organizaciones. Por ejemplo, en muchas organizaciones,

especialmente entre los empleados profesionales y los de rango ejecutivo, se considera inapropiado buscar abiertamente otro puesto.

Otra clase de normas tiene que ver con los *arreglos sociales informales.* Estas normas provienen de los grupos de trabajo informales y regulan principalmente las interacciones sociales dentro del grupo. Estas normas influyen en aspectos como con qué personas se reúnen para el almuerzo los miembros del grupo, cuáles son sus amistades dentro y fuera del trabajo, juegos sociales y cosas semejantes.

Una última categoría de normas se relaciona con la *asignación de recursos.* Se pueden originar estas normas en el grupo o en la asignación y abarcan sueldos, asignación de trabajos difíciles y la adjudicación de nuevas herramientas y equipo.

EL "CÓMO" Y EL "PORQUÉ" DE LAS NORMAS *¿Cómo* se desarrollan las normas? *¿Por qué* se les pone en vigor? Una revisión de la investigación nos permite contestar a estas preguntas.[26]

En general las normas se desarrollan gradualmente a medida que los miembros del grupo aprenden qué comportamientos son necesarios para que éste funcione con eficacia. Desde luego, los hechos cruciales que tienen lugar en el grupo podrían representar un cortocircuito para el proceso y actuar rápidamente para solidificar nuevas normas. La mayoría de las normas se desarrollan en una o más de las cuatro siguientes formas: (1) *Declaraciones explícitas hechas por un miembro del grupo,* a menudo el supervisor o un miembro poderoso. Por ejemplo, el líder del grupo podría especificar que no se permiten llamadas telefónicas durante las horas de trabajo o que los descansos para el café tengan un máximo de 10 minutos. (2) *Hechos cruciales en la historia del grupo.* Éstos fijan precedentes importantes. Una persona resulta lesionada al aproximarse demasiado a una máquina y, desde entonces, los miembros del grupo de trabajo acostumbran vigilarse mutuamente para tener la seguridad de que nadie, fuera del operador, se acerque a menos de metro y medio de cualquier máquina. (3) *Primacía.* El primer patrón de comportamiento que surge en un grupo frecuentemente fija sus expectativas. Los grupos de amigos estudiantes a menudo apartan sillas el primer día de clase y se muestran inquietos si un extraño toma "sus" asientos en una clase posterior. (4) *Comportamientos que se continúan de situaciones pasadas.* Los miembros del grupo traen consigo expectativas de otros de los que han formado parte. Esto puede explicar por qué los grupos de trabajo suelen preferir la incorporación de nuevos miembros que se parecen a los actuales en antecedentes y experiencia. Es probable que esto incremente la probabilidad de que las expectativas que traen sean consistentes con aquellas que ya tiene el grupo.

Pero los grupos no establecen o ponen en vigor normas para cada situación imaginable. Las que se ponen en práctica tienden a ser aquellas que son importantes para su caso. Pero, ¿qué hace que una norma sea importante? (1) *Si facilita la supervivencia del grupo.* A los grupos no les gusta fracasar, de manera que procuran poner en vigor aquellas normas que aumentan sus probabilidades de éxito. Esto significa que procurarán protegerse de la interferencia de otros grupos o individuos. (2) *Si aumentan las posibilidades de predecir el comportamiento de los miembros del grupo.* Las normas que incrementan esas posibilidades de predecir permiten que los miembros del grupo se anticipen a las acciones del otro y preparen respuestas apropiadas. (3) *Si reduce problemas interpersonales embarazosos para* los *miembros del grupo.* Las normas son importantes si aseguran la satisfacción de sus miembros y evitan en lo posible toda la incomodidad interpersonal que se presenta. (4) Si *permite que los miembros expresen los valores centrales del grupo y aclaren qué es lo distintivo de la identidad del mismo.* Las normas que estimulan la expresión de los valores del grupo y su identidad ayudan a solidificarlo y mantenerlo.

CONFORMIDAD Como miembro de un grupo, uno desea que lo acepten. Por ese deseo de aceptación, uno es capaz de adaptarse a las normas del grupo. Hay abundantes pruebas que muestran que los grupos pueden ejercer fuertes presiones sobre los miembros individuales para que cambien sus actitudes y comportamiento y se ajusten a las normas del grupo.[27]

¿Se adaptan los individuos a las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Es obvio que no, porque la gente pertenece a muchos grupos y las normas de éstos varían. En algunos casos incluso pueden tener normas contradictorias. En este caso, ¿qué hace la gente? Se adapta a los grupos importantes a los que pertenece o espera pertenecer. Se ha llamado grupos *de referencia* a los grupos importantes, y se caracterizan como aquellos donde la persona está consciente de los demás; la persona se define a sí misma como miembro o que tiene deseos de serlo; y la persona cree que los miembros del grupo son importantes para ella.[28] Entonces, la consecuencia es que no *todos* los grupos imponen iguales presiones de conformación sobre sus miembros.

conformidad
Ajuste del comportamiento personal para que quede alineado con las normas del grupo.

El impacto que pueden tener las presiones de grupo para lograr la **conformidad** sobre el juicio y actitudes de un miembro individual quedó demostrado en los estudios, ahora clásicos, de Solomon Asch.[29] Asch formó grupos de siete a ocho

personas, a las que en un salón de clases se les pedía comparar dos tarjetas que mostraba el experimentador. Una tarjeta tenía una línea, y la otra tres líneas de diversas longitudes. Como se muestra en la figura 8-5, una de las líneas en la tarjeta con tres líneas era idéntica a la línea de la tarjeta de una sola línea. Asimismo, como lo ilustra la figura 8-5, era muy obvia la diferencia en la longitud de las líneas; en condiciones comunes, los sujetos tuvieron menos de 1% de errores. El objeto era anunciar cuál de las tres líneas era igual a la línea única. ¿Pero qué sucede si los miembros del grupo comienzan a dar respuestas incorrectas? ¿Resultará de las presiones para amoldarse que un sujeto no sospechoso (SNS) altere su respuesta para adaptarse a los demás? Eso es lo que Asch deseaba saber. De manera que arregló el grupo para que sólo el SNS no supiera que el resultado del experimento estaba previamente convenido. Los asientos estaban arreglados de antemano: se colocó al SNS de manera que fuera el último para anunciar su decisión.

El experimento comenzó con varios conjuntos de ejercicios de comparación de tarjetas. Todos los sujetos dieron las respuestas correctas. Sin embargo, en el tercer conjunto, el primer sujeto dio una respuesta obviamente equivocada —por ejemplo, diciendo "C" en la figura 8-5—. El siguiente sujeto dio la misma respuesta equivocada, y así lo hicieron los otros hasta que llegaban al sujeto que no sabia lo que estaba pasando. Él sabia que "B" es igual a "X"; sin embargo, todos dijeron "C". La decisión que enfrenta el SNS es ésta: ¿Declara uno públicamente tener una percepción que difiere de la posición anunciada previamente por los otros miembros de su grupo? ¿O se da otra respuesta, en que se tiene la fuerte convicción de que es incorrecta, a fin de que la respuesta concuerde con la de los otros miembros del grupo?

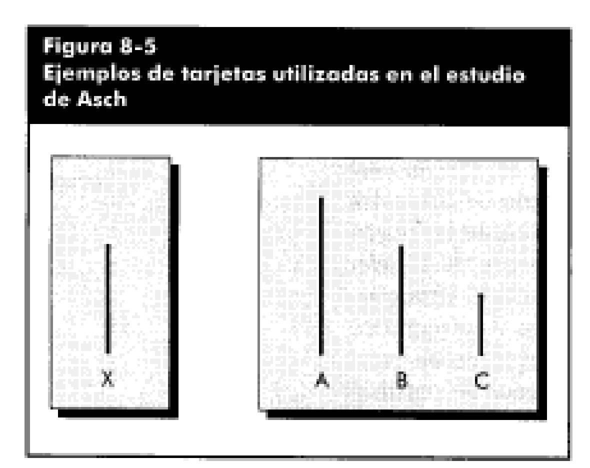


Figura 8-5
Ejemplos de tarjetas utilizadas en el estudio de Asch

Los resultados obtenidos por Asch mostraron que durante muchos experimentos y muchas pruebas, los sujetos se amoldaron en aproximadamente 35% de las pruebas; es decir, los sujetos dieron respuestas que sabían eran erróneas, pero que eran consistentes con las respuestas de los otros miembros del grupo.

¿A qué conclusión podemos llegar a la luz de este estudio? Los resultados sugieren que las normas de grupo nos presionan hacia el amoldamiento. Deseamos ser parte del grupo y evitamos ser demasiado diferentes. Podemos generalizar, además, para decir que cuando la opinión de un individuo a partir de los datos objetivos difiere considerablemente de las opiniones de los otros miembros del grupo, es probable que sienta una fuerte presión para hacer que sus opiniones coincidan con la de los otros.

Estatus

Al impartir un curso sobre adolescencia en la universidad, el maestro pidió a la clase que enlistara cosas que contribuían al estatus cuando estaban en preparatoria. La lista era larga, e incluía ser un deportista destacado o director de la porra, y poder faltar a clases sin que lo descubrieran. Luego el maestro pidió que enlistaran las cosas que no contribuían al estatus. De nueva cuenta, fue fácil para los estudiantes crear una larga lista: obtener puros dieces, que la madre de cada uno lo llevara a la escuela, y así sucesivamente. Por último, se pidió a los estudiantes que elaboraran una tercera lista —aquellas cosas que no tenían ninguna importancia en un sentido o en otro—. Hubo un largo silencio. Por fin, un estudiante de las últimas bancas hizo el siguiente comentario: "En preparatoria, nada no importaba."[30]

El **estatus** —esto es, una posición o rango definido socialmente que se le da a personas o miembros del grupo por otras personas— impregna a la sociedad mucho más allá de los muros de la preparatoria. No seria forzar demasiado el sentido de la cita anterior si la parafraseamos para que se lea: "En la jerarquía de estatus de la vida, todo importa." Vivimos en una sociedad estructurada por clases. A pesar de todos los intentos para hacerla más igualitaria, hemos avanzado poco hacia una sociedad sin clases. Hasta el grupo más pequeño desarrolla papeles, derechos y rituales, para diferenciar a sus miembros. El estatus es un factor importante en la comprensión del comportamiento humano, porque es un motivador significativo y tiene grandes consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que ellos creen que es su estatus y lo que otros perciben que es.

> **estatus**
> Posición o rango socialmente definida dado por otros a grupos o miembros del grupa.

ESTATUS FORMAL E INFORMAL Se puede imponer el estatus de manera formal por un grupo, es decir, impuesto organizacionalmente por medio de títulos o alguna otra formalidad. Éste es el estatus que va involucrado con verse coronado como "el campeón mundial de todos los pesos" o recibir el galardón del "maestro del año". Todos estamos familiarizados con los atavíos de un alto estatus organizacional —amplias oficinas con una vista

impresionante, títulos rimbombantes, gran sueldo, programas preferidos de trabajo, etc.—. Ya sea que reconozca o no la administración la existencia de una jerarquía de estatus, las organizaciones están llenas de facilidades que no están disponibles de manera uniforme y, por tanto, llevan un valor de estatus. Muy a menudo tratamos el estatus de manera informal. Se puede adquirir estatus con características como la educación, edad, sexo, habilidades y experiencia (véase la tabla 8-2). Cualquier cosa puede tener valor de estatus, silos otros en el grupo la valoran como algo que confiere estatus. Tenga en mente que el estatus informal no necesariamente es menos importante que la modalidad formal.

En su estudio clásico sobre restaurantes, William J. Whyte mostró la importancia del estatus.[31] Whyte propuso que la gente trabaja junta con más armonía si el personal de alto estatus es el que por costumbre origina acciones para el personal de estatus inferior. Encontró diversos casos donde la iniciación de una acción por personas de estatus inferior creó un conflicto entre los sistemas formal e informal de estatus. En un caso que citó, las meseras estaban pasando las órdenes de los clientes directamente a los hombres del mostrador de la cocina, lo que significaba que los servidores de bajo estatus estaban iniciando acciones para los cocineros de alto estatus. Por la simple adición de una ruedecilla de aluminio a la que se le podía fijar la orden, se creó un amortiguador entre las meseras de estatus inferior y los hombres de mayor estatus del mostrador de la cocina, permitiendo que estos últimos iniciaran las acciones sobre las órdenes cuando se sintieran listos para hacerlo.

Whyte también observó en la cocina la forma en que los meseros obtenían alimentos de los chefs. En efecto, se trataba de un caso en que empleados de poco nivel iniciaban acciones que los empleados de alto nivel debían desarrollar. Se fomentó el conflicto cuando el personal de meseros, ya fuera de manera explícita o implícita, urgían a los chefs para que "se dieran prisa". Sin embargo, Whyte observó que un mesero tenía pocos problemas con los chefs, porque le daba la orden y le pedía al chef que lo llamara cuando la tuviera lista, invirtiendo así el proceso de iniciación. En su análisis, Whyte sugirió varios cambios en los procedimientos que ajustaron las interacciones más de cerca con la jerarquía aceptada de estatus, de lo que resultó una mejoría considerable de las relaciones y la eficacia de los trabajadores.

Tabla 8-2 Estatus ocupacional: Cómo se clasifican los puestos en Estados Unidos (con base en 740 ocupaciones)

Las 30 superiores	
1. Cirujano	17. Miembro de un consejo de administración (de una gran corporación)
2. Médico	18. Ministro
3. Rector de universidad	19. Farmacéutico
4. Astronauta	20. Dueño de una planta industrial
5. Alcalde de una gran ciudad	21. Enfermera titulada
6. Abogado	22. Maestro de preparatoria
7. Profesor universitario	23. Coronel del ejército
8. Arquitecto	24. Contador
9. Científico del medio ambiente	25. Controlador de trafico aéreo
10. Biólogo	26. Deportista profesional
11. Piloto de aerolínea	27. Ingeniero eléctrico
12. Psiquiatra	28. Maestro de escuela primaria
13. Dentista	29. Gerente de una planta de fabricación de automóviles
14. Juez de juzgado municipal	30. Meteorólogo
15. Sacerdote	
16. Ingeniero	

Fuente: De "How U.S. .Jobs Rote", desarrollado originalmente por K. Niokao y J. Treos, y reimpreso en lndustry Week, 1 de marzo de 1993. Derechos reservados 0. 1993, por Penlon Publishing, nc. Reimpreso con permiso,

ESTATUS Y NORMAS Se ha mostrado que el estatus tiene algunos efectos interesantes sobre el poder de las normas y presiones para conformarse. Por ejemplo, a los miembros que tienen alto estatus en los grupos frecuentemente se les concede mayor libertad para desviarse de las normas, que a otros miembros del grupo.[32] Las personas con alto estatus también son más capaces de resistir las presiones para conformarse que sus compañeros de menor estatus. Un individuo que tiene un alto valor para un grupo, pero que no necesita ni se preocupa mucho por las recompensas sociales que proporciona el grupo, es especialmente capaz de prestar una atención mínima a las normas de conformidad.[33]

Los resultados anteriores explican por qué muchos deportistas estrella, actores famosos, vendedores de gran desempeño y personal académico sobresaliente parece que se olvidan de las normas sociales o de apariencia que limitan a sus semejantes. Como individuos con alto estatus, se les da un campo más amplio para ejercer su discrecionalidad. Pero esto es cierto sólo mientras las actividades de la persona con alto estatus no perjudiquen demasiado la consecución de las metas del grupo.[34]

EQUIDAD EN EL ESTATUS Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es justa. Cuando se perciben injusticias, se crea un desequilibrio del que resultan diversos tipos de comportamiento correctivo.[35]

El concepto de equidad que se presentó en el capitulo 6 se aplica al estatus. La gente espera que las recompensas sean proporcionales a los costos en que han incurrido. Si Dana y Anne son las dos finalistas para el puesto de jefa de enfermeras en un hospital, y se ve claramente que Dana tiene más antigüedad y está mejor preparada para hacerse cargo del puesto, Anne verá que la selección de Dana es justa. Sin embargo, si se escoge a Anne porque es la nuera del director del hospital, Dana creerá que se ha cometido una injusticia.

¿Cree usted que es justo que las empresas despidan trabajadores y emprendan programas obligatorios de reducción de costos en toda la compañía, al mismo tiempo que tienen costosos jets para los viales de negocios de sus altos ejecutivos? De todas las canonjías de los ejecutivos, el viaje en "transporte de la realeza" como el Challenger 601 de $19 millones de Canadair que aquí se muestra, representa el estatus más alto. Las empresas que tienen aviones privados afirman que el estatus de viajar en un jet de la corporación es congruente con las posiciones formales de los ejecutivos superiores. Sostienen que tos jets privados son esenciales para la conducción de los negocios a escala global e incrementan la seguridad, flexibilidad, uso eficaz del tiempo y la capacidad de respuesta de los ejecutivos a los clientes nacionales y extranjeros.

Los signos externos que acompañan los puestos formales también son elementos importantes en el mantenimiento de la equidad. Cuando creemos que hay una desigualdad entre el rango de un individuo y las prebendas de estatus que le concede la organización, estamos viendo una incongruencia en el estatus. Ejemplos de este tipo de incongruencia son la ocupación de una oficina más atractiva por un individuo de menor rango, y el pago de la membresía en el club campestre por la compañía para los administradores divisionales, pero no para los vicepresidentes. La incongruencia de sueldos ha sido un problema durante mucho tiempo en la industria de seguros, donde los mejores agentes de ventas frecuentemente ganan de dos a cinco veces más que los principales ejecutivos corporativos. Como resultado, es muy difícil que las aseguradoras puedan seducir a los agentes para que ocupen puestos administrativos. El punto que deseamos enfatizar es que los empleados esperan que las cosas que tiene y recibe un individuo sean congruentes con su estatus.

Por lo general, los grupos acuerdan entre ellos mismos los criterios de estatus. En consecuencia, suele haber una fuerte coincidencia en el rango que el grupo concede a los individuos. Sin embargo, los individuos pueden verse en una situación de conflicto cuando se mueven entre grupos cuyos criterios de estatus son diferentes, o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen antecedentes heterogéneos. Por ejemplo, los ejecutivos de negocios pueden utilizar sus ingresos personales o el porcentaje de crecimiento de sus compañías como determinantes del estatus. Los burócratas gubernamentales pueden emplear el total de sus presupuestos.

Los empleados profesionales pueden utilizar el grado de autonomía que acompaña a su nombramiento al puesto. Los obreros pueden usar los años de antigüedadd. El personal académico puede utilizar el número de becas recibidas o artículos publicados. En grupos compuestos de individuos heterogéneos o cuando los grupos heterogéneos se ven obligados a ser interdependientes, las diferencias en estatus pueden iniciar conflictos, cuando los grupos intentan conciliar y ajustar las diferentes jerarquías. Como veremos en el siguiente capítulo, éste puede ser un problema especial cuando la administración forma equipos compuestos por empleados provenientes de diferentes áreas y funciones dentro

de la organización.

Tamaño

- Los grupos grandes son buenos para obtener insumos variados, pero los grupos más pequeños son mejores para realizar algo productivo con ese insumo.

¿Afecta el tamaño de un grupo su comportamiento global? La respuesta a esta pregunta es un "sí" definitivo, pero el efecto depende de las variables dependientes que se observen.[36]

Por ejemplo, la evidencia indica que los grupos de menor tamaño terminan más rápidamente las tareas asignadas que los grandes. Sin embargo, si el grupo está ocupado en la solución de problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que sus contrapartes más pequeñas. El traslado de estos resultados a números específicos es un poco más arriesgado, pero podemos ofrecer algunos parámetros. Los grupos grandes —con una docena o más de miembros— son buenos para obtener diversos insumos. De manera que si la meta del grupo es encontrar datos, los grupos más grandes deberían ser más eficaces. En cambio, los grupos más pequeños son mejores en hacer algo productivo con ese insumo. Por tanto, los grupos de aproximadamente siete miembros tienden a ser más eficaces para emprender acciones. Uno de los descubrimientos más importantes relacionados con el tamaño de un grupo ha sido la llamada **holgazanería social**. La holgazanería social es la tendencia de los individuos para realizar menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan en forma individual. Desafía directamente la lógica de que la productividad del grupo como un todo por lo menos debe igualar la suma de la productividad de cada individuo en este grupo.

holgazanería social
Tendencia de los individuos a realizar menos esfuerzo cuando trabajan de manera colectiva que cuando trabajan de manera individual.

Un estereotipo común acerca de los grupos es que la sensación de espíritu de equipo estimula el esfuerzo individual y mejora la productividad global del grupo. A fines de los años 20 un psicólogo alemán llamado Ringelmann comparó los resultados del desempeño individual y en grupo en una tarea de jalar cuerdas.[37] Esperaba que el esfuerzo del grupo seria igual a la suma de los esfuerzos de los individuos en el grupo, es decir, tres personas tirando juntas deben ejercer tres veces más fuerza sobre la cuerda que una sola persona, y ocho personas deben ejercer ocho veces más fuerza. Sin embargo, los resultados de Ringelmann no confirmaron sus expectativas. Los grupos de tres personas ejercían una fuerza sólo 2 1/2 veces el promedio del desempeño individual. Los grupos de ocho alcanzaron colectivamente menos de cuatro veces el esfuerzo individual.

Repeticiones de la investigación de Ringelmann con tareas similares han apoyado en general sus resultados.[38] El incremento en el tamaño del grupo está relacionado inversamente con el desempeño individual. Quizá sea mejor en el sentido de que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que la de una o dos personas, pero se reduce la productividad individual de cada miembro del grupo.

¿Qué ocasiona este efecto de holgazanería social? Puede ser la creencia de que los otros miembros del grupo no están realizando un esfuerzo justo. Si uno considera que otras personas son flojas o ineptas, puede restablecer la equidad reduciendo su propio esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad. Puesto que los resultados del grupo no pueden atribuirse a una sola persona, la relación entre la aportación del individuo y la producción del grupo queda a oscuras. En tales situaciones, los individuos pueden verse tentados a aprovechar los esfuerzos del grupo sin realizar el propio. En otras palabras, habrá una reducción en la eficacia global cuando los individuos piensen que no se puede medir su contribución.

Son importantes las implicaciones para el CO de este efecto sobre los grupos de trabajo. Cuando los administradores utilizan el trabajo colectivo para mejorar la moral y el trabajo en equipo, también deben proporcionar medios por los que se puedan identificar los esfuerzos individuales. Si no se hace esto, la administración debe ponderar las pérdidas potenciales en la productividad derivadas del empleo de grupos, contra cualquier beneficio probable en la satisfacción de los trabajadores.[39] Sin embargo, esta conclusión tiene un prejuicio occidental. Es consistente con las culturas individualistas, como en Estados Unidos y Canadá, que están dominadas por el interés propio. No es consistente con las sociedades colectivistas, donde los individuos están motivados por metas de grupo. Por ejemplo, en estudios que comparaban a los empleados de Estados Unidos con empleados de la República Popular China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes no mostraron propensión a participar en la holgazanería social. En realidad, los chinos y los israelíes se desempeñaron mejor en grupo que cuando trabajaron solos.[40]

La investigación sobre el tamaño del grupo conduce a dos conclusiones adicionales: (1) son preferibles los grupos con un número impar de miembros a aquellos con un número par, y (2) los grupos compuestos por cinco a siete miembros desarrollan un buen trabajo al ejercitar los mejores elementos de los grupos pequeños y grandes.[41] El número

impar de miembros elimina la posibilidad de empates al efectuar una votación. Y grupos compuestos de cinco a siete miembros son lo suficientemente grandes como para formar una mayoría y permitir insumos diversos, y, sin embargo, son lo suficientemente pequeños como para evitar los resultados negativos frecuentemente asociados con los grupos grandes, como el dominio por unos cuantos miembros, la formación de subgrupos, la inhibición participativa de algunos miembros y el tiempo excesivo necesario para llegar a una decisión.

Composición

La mayoría de las actitudes de grupo requieren diversas habilidades y conocimientos. Dado este requisito, seria razonable llegar a la conclusión de que es más factible que los grupos heterogéneos —compuestos de individuos disímiles— tengan diversas habilidades e información y sean más eficaces. Los estudios de investigación por lo general apoyan estas conclusiones.[42]

Cuando un grupo es heterogéneo en términos de personalidades, sexos, habilidades, capacidades y perspectivas, hay mayor probabilidad de que tenga las características necesarias para terminar con eficacia sus tareas.[43] El grupo puede tener más conflictos y menos ventajas mientras se introducen y asimilan diversas posiciones, pero la evidencia en general apoya la conclusión de que los grupos heterogéneos se desempeñan con mayor eficacia que aquellos que son homogéneos.

Pero, ¿qué pasa con la diversidad creada por las diferencias raciales o nacionales? La evidencia indica que estos elementos de diversidad interfieren con los procesos de grupo, por lo menos a corto plazo.[44] La diversidad cultural parece ser una ventaja en tareas que exigen una diversidad de puntos de vista. Pero los grupos de culturas heterogéneas tienen más dificultad para aprender a trabajar entre sí y para resolver problemas. La buena noticia es que estas dificultades parecen disiparse con el tiempo. Aunque los grupos de culturas diversas de reciente formación tienen un desempeño inferior a los grupos de cultura homogénea también nuevos, las diferencias desaparecen después de unos tres meses. La razón es que los grupos diversos requieren cierto tiempo para aprender cómo continuar trabajando a pesar de los desacuerdos y de la diversidad de opiniones para resolver los problemas.

Una derivación del tema de composición ha recibido recientemente mucha atención de parte de los investigadores de grupo, y es la medida en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, nivel educacional o tiempo de servicio en la organización, y el impacto de este atributo sobre la rotación. A esta variable la llamamos **demografía de grupo**.

Examinamos los factores demográficos individuales en el capitulo 3. Aquí consideraremos el mismo tipo de factores, pero en el contexto de un grupo. Es decir, el que una persona sea hombre o mujer o el que haya estado como empleado en la organización un año en lugar de diez no es lo que nos preocupa ahora, sino más bien el atributo del individuo en relación con los atributos de los demás con quienes labora. Trabajaremos en la lógica de la demografía de grupo, revisaremos la evidencia y luego consideraremos las implicaciones.

demografía del grupo
Grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, nivel educativo, o tiempo de servicio en la organización y el impacto de este atributo sobre la rotación.

cohortes
Individuos que, como parte de un grupo, tienen un atributo en común.

Los grupos y organizaciones están compuestos de **cohortes**, que definimos como individuos que tienen un atributo común. Por ejemplo, todas las personas nacidas en 1960 tienen la misma edad. Esto significa que también han compartido experiencias comunes. La gente nacida en 1960 ha experimentado el movimiento feminista, pero no el conflicto de Corea. Las personas nacidas en 1945 compartieron la guerra de Vietnam, pero no la Gran Depresión. Las mujeres en las organizaciones actuales que nacieron antes de 1945 maduraron con anterioridad al movimiento feminista y han tenido experiencias considerablemente diferentes a las mujeres nacidas después de 1960. Por tanto, la demografía de grupo sugiere que atributos como la edad o la fecha en que alguien se incorpora a un grupo de trabajo específico u organización debe ayudarnos a predecir la rotación. En esencia, la lógica va como sigue: la rotación será mayor entre aquellas personas con experiencias distintas, porque la comunicación es más difícil. Son más probables los conflictos y las luchas por el poder, y más serios cuando ocurren. El mayor conflicto hace menos atractiva la membresía en el grupo, de manera que es más probable que los empleados renuncien. De manera similar, es más común que los perdedores en un conflicto de poder se vayan voluntariamente o sean despedidos.

Estos miembros del equipo de mercadotecnia de Pepsi Cola internacional comparten un atributo demográfico común. Todos son jóvenes. El plan de Pepsi es obtener un incremento drástico de sus ventas internacionales de refrescos. Para este fin, Pepsi se apoya en las cohortes juveniles que tienen una pasión por el cambio, pueden asumir riesgos, actúan rápidamente, innovan de manera constante y no tienen miedo de romper las reglas de la mercadotecnia de refrescos. Shaf 1 Saxena (sentada al centro) dejó un empleo de mercadotecnia que había tenido durante cuatro años para unirse al equipo de Pepsi. "Quería trabajar en un lugar donde todo se moviera con mayor rapidez", dice. A sus 28 años, Saxena superviso las operaciones de la nueva cola Max de Pepsi en Gran Bretaña.

Varios estudios han procurado comprobar esta tesis, y la evidencia es muy alentadora.[45] Por ejemplo, en departamentos o grupos separados de trabajo donde una gran mayoría de los miembros ingresaron al mismo tiempo, hay bastante más rotación entre aquellas personas que están fuera de esta cohorte. Asimismo, donde existen grandes brechas entre las cohortes, la rotación es mayor. Es más probable que se asocien las personas que entran en un grupo o en una organización juntas, o aproximadamente al mismo tiempo, que tengan una perspectiva similar sobre el grupo u organización, y así sea más factible que permanezcan. En cambio, la discontinuidad o las diferencias en la distribución de las fechas de ingreso del grupo es probable que ocasionen un porcentaje mayor de rotación dentro de ese grupo.

La consecuencia de esta línea de investigación es que la composición de un grupo puede ayudar mucho a predecir la rotación. Las diferencias por si mismas pueden no predecir la rotación. Pero las grandes diferencias dentro de un solo grupo conducirán a la rotación. Si cada persona es moderadamente diferente de todas las demás en el grupo, se reduce la sensación de ser un extraño. Por tanto, lo que importa más es el grado de dispersión de un atributo que el nivel.

Podemos especular si la variación dentro de un grupo respecto a atributos diferentes de la fecha de ingreso, como los antecedentes sociales, diferencias de sexo y niveles de educación, podrían crear de manera parecida discontinuidades o protuberancias en la distribución, lo que estimulará que algunos miembros se vayan. Para ampliar más esta idea, el hecho de que un miembro del grupo sea una mujer puede, por sí mismo, significar poco en la predicción de la rotación. De hecho, si el grupo de trabajo está compuesto por nueve mujeres y un hombre, es más probable que podamos predecir que se iría el hombre, que está solo. Sin embargo, en los rangos ejecutivos de las organizaciones, donde las mujeres son minoría, podríamos predecir que la condición de ser parte de una minoría aumentaría la probabilidad de que renunciaran las administradoras femeninas.

El CO en las noticias

Diversidad y camarillas en la fuerza de trabajo

Leslie Meltzer Aronzon, agente de inversiones de Los Ángeles, recuerda bien el incidente. Fue justo después de que ella y cuatro colegas habían participado en una intensa sesión de negociaciones con un cliente importante. Al analizar sus probables respuestas mientras caminaban, la conversación se detuvo abruptamente. Los socios de Aronzon se desviaron y desaparecieron en el baño de los hombres. Cuando salieron, "habían decidido lo que deberíamos hacer". El incidente le recordó nuevamente que ella era una mujer en una profesión que continúa estando dominada principalmente por hombres.

"Muchos muchachos en mi oficina se reúnen los fines de semana y comparten información. Hasta se llaman por teléfono para pasarse tips", dice Aronzon. "No me discriminan conscientemente, pero sí me discriminan."

Paul Muñiz, analista de reclamaciones de una aseguradora de Los Ángeles, observa que la gente con antecedentes similares tiende a congregarse en el trabajo. "Mis mejores amigos en el trabajo son unas personas que vinieron de México. Uno ve a los latinos

agrupándose, a los vietnamitas agrupándose, a los negros reunidos," Muñiz dice que él y sus amigos hablan español entre ellos porque "sentimos que nos podemos expresar mejor en español. Pero procuro no hacerlo demasiado, porque en ocasiones la gente que no habla español piensa que estamos diciendo algo importante de lo que ellos deberían estar enterados".

Las camarillas en el sitio de trabajo son perfectamente naturales y comprensibles, pero son de naturaleza intrínsecamente exclusivista. Y a pesar del énfasis actual sobre la conciencia de la diversidad, son fenómenos que no pueden controlar las corporaciones estadounidenses.

Puede ser igual que volver a asistir a la escuela preparatoria, excepto que en el trabajo la gente se reúne en camarillas de acuerdo con su edad, estado civil, sexo, raza y puesto, en lugar de su buen aspecto, habilidad deportiva y popularidad con el sexo opuesto.

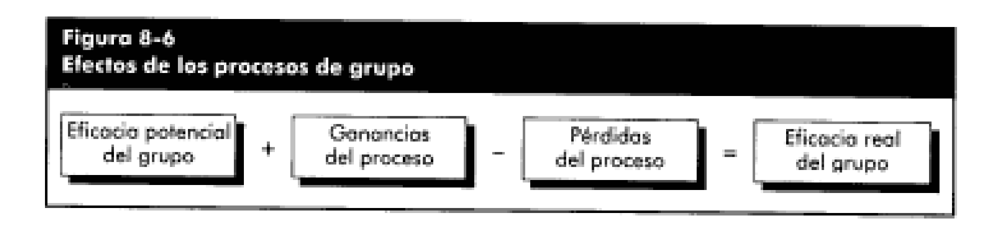
Con todo, las camarillas pueden afectarlo a uno de manera tan profunda en el lugar de trabajo como en la preparatoria, determinando no sólo el grupo con el que se comparte el almuerzo y el acceso a los chismes, sino en asuntos cruciales como nombramientos, ascensos y sueldo. Y, a diferencia de las camarillas de la preparatoria, que afortunadamente se desintegran en el momento de la graduación, los grupos en la oficina no tienen fines tan nítidos y convenientes.

Basado **en** s. christian, "Out of the 'In' **Crowd",** *Los Angeles Times* (16 de mayo de 1994), pág. **11-7.**

θ *Procesos de grupo*

El siguiente componente de nuestro modelo de comportamiento de grupos toma en cuenta los procesos que se siguen dentro de un grupo de trabajo —los patrones de comunicación utilizados por los miembros para el intercambio de información, procesos de decisión del grupo, comportamiento del líder, la dinámica del poder, interacciones conflictivas y cosas semejantes—. Los capítulos 10 al 13 profundizan en muchos de estos procesos.

¿Por qué son importantes los procesos para la comprensión del comportamiento del grupo de trabajo? Una forma de contestar esta pregunta es regresar al tema de la holgazanería social. Hemos visto que 1 + 1 + 1 no necesariamente suman tres. En tareas de grupo donde la contribución de cada miembro no es claramente visible, existe la tendencia de que los individuos reduzcan su esfuerzo. En otras palabras, la holgazanería social ilustra una pérdida en el proceso como resultado del uso de grupos. Pero los procesos de grupo también pueden producir resultados positivos. Es decir, los grupos pueden crear una producción mayor que la suma de sus insumos. La figura 8-6 ilustra cómo los procesos de grupo pueden impactar sobre la eficacia real del grupo.[46]



sinergia
Acción de das o más sustancias que resultan en un efecto que es diferente de la suma individual de éstas.

Sinergia es un término utilizado en biología que se refiere a una acción de dos o más sustancias que da como resultado un efecto diferente de la suma individual de éstas. Podemos utilizar el concepto para comprender mejor los procesos de grupo.

Por ejemplo, la holgazanería social representa una sinergia negativa. El todo es menos que la suma de las partes. En cambio, con frecuencia se utilizan equipos en los laboratorios de investigación, porque aprovechan las diversas habilidades de los diferentes individuos para producir una investigación más significativa como grupo, que la que podría generarse por todos los investigadores trabajando en forma independiente. Es decir, producen una sinergia positiva. Sus ganancias de proceso exceden sus pérdidas de proceso.

Otra línea de investigación que ayuda a comprender mejor los procesos de grupo es el efecto de facilitación social.[47] ¿Ha observado usted que desarrollar una tarea frente a otras personas puede tener un efecto positivo o negativo sobre su desempeño? Por ejemplo, durante semanas usted ha practicado en privado un difícil clavado del trampolín en la alberca de su hogar. Después ejecuta el clavado frente a un grupo de amigos y lo hace mejor que nunca. O usted practica un discurso en privado y al fin lo domina a la perfección, pero lo destroza cuando tiene que exponerlo en público.

El **efecto de facilitación social** se refiere a esta tendencia para que mejore o empeore el desempeño en respuesta a la presencia de otras personas. Aunque este efecto no es totalmente un fenómeno de grupo —la gente puede trabajar en presencia de otras personas y no ser miembro de un grupo—, es más probable que la situación de grupo proporcione las condiciones para que ocurra la facilitación social. La investigación sobre la facilitación social indica que el desempeño de tareas rutinarias sencillas tiende a acelerarse y hacerse con mayor precisión en presencia de otras personas. Cuando el trabajo es más complejo y requiere mayor atención, es probable que la presencia de otros tenga un efecto negativo sobre el desempeño.[48] Por tanto, ¿cuáles son las implicaciones de esta investigación en términos del manejo de utilidades y pérdidas en el proceso? Las implicaciones se relacionan con el aprendizaje y la capacitación. Las personas parecen desempeñarse mejor en una tarea en presencia de otras si se ha aprendido muy bien esa tarea, pero se desempeñan peor si no está bien aprendida. De manera que se maximizarán las utilidades por proceso si se capacita a la gente para tareas sencillas en grupos, y se capacita a la gente para tareas complejas en sesiones individuales de práctica privada.

θ *Tareas de grupo*

Imagínese por un momento dos grupos en una gran compañía petrolera. La tarea del primer grupo es considerar probables sitios para una nueva refinería. La decisión va a afectar a la gente de muchas áreas de la empresa —producción, ingeniería, mercadotecnia, distribución, personal, compras, desarrollo de bienes raíces etcétera—, de manera que será necesario que personas clave de estas áreas proporcionen insumos para la decisión. La tarea del segundo grupo es coordinar la construcción de la refinería después de que se haya seleccionado el sitio, terminado el diseño y completado los arreglos financieros. La investigación sobre la eficacia del grupo señala que seria muy buen consejo para la administración usar un grupo mayor para la primera tarea que para la segunda.[49] La razón se debe a que los grupos grandes facilitan el agrupamiento de información. La incorporación de una perspectiva diferente a un comité solucionador de problemas generalmente da como resultado una utilidad del proceso. Pero cuando la tarea del grupo es coordinar e implantar una decisión, es probable que la pérdida en el proceso creada por la presencia de cada miembro adicional sea mayor que la utilidad que pueda aportar al proceso. De manera que la relación tamaño-desempeño se ve moderada por los requisitos de la tarea de grupo.

Se pueden ampliar las conclusiones anteriores: el impacto de los procesos de grupo sobre su desempeño y la satisfacción de los miembros también se ve moderada por las tareas que desarrolla el grupo. La evidencia indica que la complejidad e interdependencia de las tareas influye en la eficacia del grupo.[50]

Se pueden generalizar las tareas como sencillas o complejas. Las tareas complejas son aquellas que tienden a ser novedosas o no rutinarias. Las tareas sencillas son rutinarias y estandarizadas. Podríamos plantear de manera hipotética que mientras más compleja sea la tarea, más se beneficiará el grupo por la discusión entre los miembros sobre los métodos alternativos de trabajo. Si la tarea es sencilla, los miembros del grupo no necesitan discutir dichas alternativas. Pueden confiar en los procedimientos estandarizados de operación para llevar a cabo el trabajo. De manera similar, si existe un alto grado de interdependencia entre las tareas que tienen que desarrollar los miembros del grupo, necesitan interactuar más. Por tanto, una comunicación eficaz y unos niveles mínimos de conflicto deben ser más relevantes en el desempeño del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Estas conclusiones son consistentes con lo que sabemos acerca de la capacidad de procesamiento de información y la incertidumbre.[51] Las tareas que tienen una mayor incertidumbre —las que son complejas e interdependientes— requieren un mayor procesamiento de información. A su vez, esto da mayor importancia a los procesos de grupo. De manera que sólo porque un grupo se caracteriza por una mala comunicación, un liderazgo débil, altos niveles de conflicto y cosas semejantes, eso no significa necesariamente que tendrá un desempeño pobre. Si las tareas del grupo son sencillas y requieren poca interdependencia entre los miembros, el grupo todavía puede ser eficaz.

θ *Toma de decisiones en grupo*

La creencia —caracterizada por los jurados— de que dos cabezas son mejor que una, ha sido aceptada durante largo tiempo como un componente básico de los sistemas legales estadounidenses y de muchos otros países. Se ha ampliado hoy esta creencia hasta el punto de que grupos, equipos o comités toman muchas decisiones en las organizaciones. En esta sección revisaremos la toma de decisiones por grupos.

Grupos en comparación con los individuos

Las organizaciones pueden hacer un amplio uso de los grupos para la toma de decisiones, pero, ¿implica eso que son preferibles las decisiones de grupo a las que toma un solo individuo? La respuesta a esta pregunta depende de varios factores. Comencemos viendo las ventajas y desventajas que proporcionan los grupos.[52]

VENTAJAS DE LOS GRUPOS Las decisiones individuales y de grupo tienen sus propios conjuntos de puntos fuertes. Ninguno es ideal para todas las situaciones. La siguiente lista identifica las ventajas principales que los grupos ofrecen sobre los individuos en la toma de decisiones:

1. *La información y los conocimientos son más completos.* Al agregar los recursos de varios individuos, se integran más insumos al proceso de decisiones.
2. *Mayor diversidad de puntos de vista.* Además de mayores insumos, los grupos pueden aportar heterogeneidad al proceso de decisiones. Esto brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta otros puntos de vista y otras alternativas.
3. *Mayor aceptación de una solución.* Muchas decisiones fracasan después de haberse hecho la selección final porque no se acepta la solución. Sin embargo, si las personas que se ven afectadas por una decisión y que son elemento vital en su implantación pueden participar en la decisión misma, es más probable que la acepten y alienten a otras personas a que la acepten. Esto se traduce en más apoyo para la decisión y mayor satisfacción entre aquellos que se ven obligados a implantarla.
4. *Mayor legitimidad.* La sociedad estadounidense y muchas otras también capitalistas valoran los métodos democráticos. El proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos y, por tanto, pueden percibirse como más legítimas que las decisiones tomadas por una sola persona. Cuando quien toma individualmente las decisiones no consulta con otras personas antes de hacerlo, puede dar la impresión de que se tomó una decisión autocrática y arbitraria.

DESVENTAJAS DE LOS GRUPOS Desde luego, las decisiones de grupo no carecen de sus puntos débiles. Las principales desventajas incluyen las siguientes:

1. *Consumen tiempo.* Se necesita tiempo para ensamblar un grupo. La interacción que tiene lugar una vez que el grupo está formado, con frecuencia es ineficaz. El resultado es que los grupos tardan más tiempo en llegar a una solución que si un solo individuo estuviera tomando la decisión. Esto puede limitar la habilidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando sea necesario.

2. *Presiones para conformarse.* Como se ha observado con anterioridad, existen presiones sociales en los grupos. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y ser considerados un activo para el mismo, puede dar como resultado el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, estimulando así la conformidad entre los puntos de vista.

3. *Dominio de pocas personas.* Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por un miembro o unos cuantos. Si la coalición dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del grupo se verá afectada.

4. *Responsabilidad ambigua.* Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es responsable en realidad del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es responsable. En una decisión de grupo, se diluye la responsabilidad de un solo miembro.

EFICACIA Y EFICIENCIA El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir la eficacia. En términos de *precisión,* las decisiones por grupo tienden a ser más precisas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos.[53] Sin embargo, si se define la eficacia de la decisión en términos de *velocidad*, los individuos son superiores. Si la *creatividad* es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de *aceptación* que alcance la solución final, nuevamente la victoria es para el grupo.[54]

Pero la eficacia no se puede considerar sin la evaluación de la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos

casi siempre llegan en un pobre segundo lugar respecto del tomador individual de decisiones. Con pocas excepciones, la toma de decisiones por grupos consume más horas de trabajo que si un individuo fuera a enfrentarse con el mismo problema en forma solitaria. Las excepciones tienden a ser aquellos casos en que para alcanzar cantidades comparables de insumos diversos, el tomador solitario de decisiones debe pasar mucho tiempo revisando archivos y hablando con otras personas. Puesto que los grupos pueden incluir miembros de diferentes áreas, se puede reducir el tiempo empleado en la búsqueda de información. Sin embargo, como ya hemos observado, estas ventajas en la eficiencia tienden a ser la excepción. Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, al decidir si se utilizarán los grupos, se debe considerar si los aumentos en la eficacia son más que suficientes para equilibrar las pérdidas en la eficiencia.

RESUMEN Los grupos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad de insumos para la reunión de información. Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diferentes, las alternativas generadas deben ser más extensas, y el análisis más crítico. Cuando se acuerda la solución final, hay más gente en una decisión de grupo que la apoye y la implante. Sin embargo, estas ganancias pueden quedar más que contrarrestadas por el tiempo que emplean las decisiones en grupo, los conflictos internos que crean y las presiones que se generan hacia la conformidad. La tabla 8-3 bosqueja brevemente los activos y pasivos del grupo. Le permite evaluar la ventaja o desventaja neta que se acumularía en una situación determinada, si usted tiene que escoger entre una decisión individual o de un grupo.

Pensamiento y cambio de grupo

Dos productos secundarios en la toma de decisiones de grupo han recibido considerable atención por los investigadores del CO. Como mostraremos, estos dos fenómenos tienen el potencial de afectar la habilidad del grupo para evaluar alternativas en forma objetiva y llegar a soluciones de calidad en las decisiones.

El primer fenómeno, llamado **pensamiento de grupo**, se relaciona con las normas. Describe situaciones en que las presiones del grupo para lograr la conformidad impiden que el grupo efectúe una evaluación crítica de puntos de vista desusados, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y puede obstaculizar en gran medida su desempeño. El segundo fenómeno que examinaremos se llama **cambio de grupo.** Éste indica que al discutir una serie determinada de alternativas y al llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que sostenían. En algunas situaciones, domina la precaución y hay un cambio conservador. Sin embargo, con mayor frecuencia la evidencia indica que los grupos tienden hacia un cambio arriesgado. Veamos cada uno de estos fenómenos con mayor detalle.

pensamiento de grupo
Fenómeno en que la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativas de acción.

cambio de grupo
Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la decisión individual que harían los miembros del grupo; el cambio puede ser hacia un riesgo mayor o hacia más conservadurismo.

PENSAMIENTO DE GRUPO Hace algunos años tuve una experiencia peculiar. Durante una reunión de la facultad se hizo una propuesta que estipulaba las responsabilidades de cada miembro de la institución respecto de la conserjería de estudiantes. Se secundó la proposición, y se abrió el tiempo para preguntas. No hubo ninguna. Después de unos 15 segundos de silencio, el presidente de debates preguntó si podía “pedir moción” (terminología fantasiosa para solicitar permiso para efectuar la votación). No hubo objeciones. Cuando el presidente preguntó cuántos estaban a favor, una gran mayoría de los 32 miembros de la facultad levantaron su mano. Se aprobó la proposición, y la presidencia pasó al siguiente asunto de la agenda.

Tabla 8-3 Las decisiones de grupo: Sus ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Amplitud de la información	Consumidora de tiempo
Diversidad de la información	Conformismo
Aceptación de la solución	Dominio de la discusión

Legitimación del proceso	Ambigüedad en las responsabilidades

Nada en el proceso parecía raro, pero la historia todavía no termina. Unos 20 minutos después de haber terminado la sesión, un profesor entró rugiendo a mi oficina con una petición. Esta decía que la propuesta sobre la conserjería de estudiantes había sido aceptada a la fuerza y solicitaba que el presidente la volviera a presentar en la agenda del mes siguiente para su discusión y votación. Cuando le pregunté a este profesor por qué no había hablado menos de una hora antes, me vio con una mirada de frustración. Luego procedió a decirme que al hablar con la gente después de la reunión, comprendió que realmente había bastante oposición a la propuesta. No habló, dijo, porque pensaba que era el único que se oponía. En conclusión: la reunión de la facultad a la que habíamos asistido había sido atacada por la mortífera "enfermedad" del pensamiento de grupo.

¿Ha sentido usted ganas de hablar en una reunión, salón de clase o grupo informal, pero decidió no hacerlo? Una razón puede haber sido la timidez. Pero también puede haber sido víctima del pensamiento de grupo, fenómeno que ocurre cuando los miembros del grupo se enamoran tanto de buscar la conformidad, que la norma del consenso vence la evaluación realista de cursos alternativos de acción y la expresión total de puntos de vista diferentes, minoritarios o impopulares. Describe un deterioro de la eficiencia mental de un individuo, comprobación de la realidad y juicio moral como resultado de las presiones del grupo. [55]

Todos hemos visto los síntomas del fenómeno de pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia a los supuestos que han hecho. Sin importar lo fuertemente que la evidencia pueda contradecir los supuestos básicos, los miembros se comportan de manera que refuerzan continuamente dichos supuestos.
2. Los miembros aplican presiones directas sobre aquellas personas que expresan dudas momentáneas acerca de los puntos de vista compartidos por el grupo, o que cuestionan la validez de los argumentos que apoyan la alternativa favorecida por la mayoría.
3. Aquellos miembros que tienen dudas o que sostienen puntos de vista diferentes procuran evitar desviarse de lo que parece ser el consenso de grupo al guardar silencio acerca de sus temores y hasta minimizando consigo mismos la importancia de sus dudas.
4. Parece una ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se supone que está en completo acuerdo. En otras palabras, la abstención se mira como un voto afirmativo.[56]

En estudios de decisiones históricas de política exterior estadounidense se encontró que estos síntomas prevalecían cuando fracasaron los grupos que formulaban la política gubernamental —la falta de preparación en Pearl Harbor en 1941, la invasión de Estados Unidos a Corea del Norte, el fiasco de Bahía de Cochinos y la escalada de la guerra de Vietnam—. Es importante observar que estas cuatro características de pensamiento de grupo no pudieron encontrarse donde las decisiones de grupos en la política tuvieron éxito —la crisis cubana de mísiles y la formulación del Plan Marshall—.[57]

El pensamiento de grupo parece ajustarse mucho a las conclusiones a las que llegó Asch en sus experimentos con un disidente solitario. Los individuos que tienen una posición diferente de la que sustenta la mayoría dominante están bajo la presión de suprimir, retener o modificar sus verdaderos sentimientos y creencias. Como miembros de un grupo, encontramos más placentero estar de acuerdo —ser una parte positiva del grupo—, que ser una fuerza antagónica, aunque ésta sea necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo.

¿Son todos los grupos igualmente vulnerables al pensamiento de grupo? La evidencia sugiere que no. Los investigadores se han concentrado en tres variables moderadoras —la cohesión de grupo, el comportamiento de su líder y su aislamiento de externos—, pero los resultados no han sido consistentes.[58] En este momento, las conclusiones más válidas a las que podemos llegar son éstas: (1) los grupos altamente cohesivos tienen más discusiones y sacan a relucir más información, pero no está claro si dichos grupos convencen a la disidencia; (2) grupos con líderes imparciales que estimulan los insumos de los miembros, generan y discuten más soluciones alternativas; *(3)* los líderes deben evitar expresar la solución que prefieren al principio de la discusión del grupo porque esto tiende a limitar el análisis crítico y aumenta en forma significativa la probabilidad de que el grupo adopte esta solución como la selección final; y (4) el aislamiento del grupo conduce a que se generen y evalúen menos alternativas.

CAMBIO DE GRUPO Al comparar las decisiones de grupo con las decisiones individuales de sus miembros, la evidencia sugiere que existen diferencias.[59] En algunos casos, las decisiones de grupo son más conservadoras que las individuales. Con mayor frecuencia, el cambio es hacia la adopción de un riesgo mayor.[60]

Lo que parece que tiene lugar en el grupo es que la discusión lleva a un cambio considerable en la posición de

los miembros, y los hace adoptar una posición más extrema en la dirección hacia la cual ya se inclinaban antes de la discusión. De manera que los tipos conservadores se vuelven más cautos y los tipos más agresivos corren más riesgos. La discusión de grupo tiende a exagerar la posición inicial del mismo.

El cambio de grupo puede verse realmente como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión de grupo refleja la norma dominante en la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión de éste. El hecho de que el cambio en la decisión de grupo sea hacia una mayor precaución o mayor riesgo, depende de la norma dominante antes de la discusión.

La mayor ocurrencia del cambio hacia el riesgo ha generado varias explicaciones del fenómeno.[61] Por ejemplo, se ha indicado que la discusión crea familiaridad entre los miembros. Al sentirse más cómodos unos con otros, también se vuelven más valientes y audaces. Otro argumento es que nuestra sociedad valora los riesgos, admiramos a los individuos dispuestos a enfrentar riesgos, y la discusión en el grupo motiva a los miembros a mostrar que están tan dispuestos, por lo menos como sus compañeros, a enfrentar riesgos. Sin embargo, la explicación más plausible hacia el riesgo parece ser que el grupo vuelve difusa la responsabilidad. Las decisiones de grupo liberan a cualquier miembro por sí mismo de ser el responsable de la selección final del grupo. Se pueden enfrentar mayores riesgos porque, aunque fracase la decisión, a ningún miembro se le puede tener por responsable totalmente.

De manera que, ¿cómo utilizaría usted los resultados sobre los cambios en el grupo? Al reconocer que las decisiones de grupo exageran la posición inicial de los miembros individuales, se ha mostrado que el cambio más frecuente es hacia un mayor riesgo, y que el grupo se mueva hacia un mayor riesgo o precaución es función de las inclinaciones de sus miembros antes de la discusión.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo

La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en **grupos interactuantes** cara a cara. Pero, como lo mostró nuestro análisis del pensamiento de grupo, es frecuente que los grupos interactuantes se censuren a si mismos y presionen a los miembros individuales hacia una conformidad de opinión. Se han propuesto las tormentas de ideas, los grupos nominales, las técnicas Delphi y las reuniones electrónicas como medios para reducir muchos de los problemas inherentes al grupo interactuante tradicional. Examinaremos cada uno de ellos en esta sección.

grupos interactuantes
Grupos típicos, en que los miembros interactúan una con otro cara a cara.

tormenta de ideas
Proceso de generación de ideas que estimulo específicamente cualquiera y todas las alternativas, al tiempo que se abstiene de criticarlas.

TORMENTA DE IDEAS La tormenta de ideas tiene el propósito de vencer las presiones que buscan la conformidad del grupo interactuante y que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.[62] Lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que estimula específicamente todas las alternativas, mientras frena cualquier crítica respecto de las mismas.

En una sesión típica de tormenta de ideas, se sienta de media a una docena de personas alrededor de una mesa. El líder del grupo señala el problema de manera clara, a fin de que todos los participantes lo entiendan. Entonces, de manera despreocupada, los miembros lanzan todas las ideas que tengan como alternativas en un periodo determinado de tiempo. No se permite ninguna crítica, y se anotan todas las alternativas para su discusión y análisis posterior. El hecho de que una idea estimule otras, y de que se reserven los juicios incluso de las sugerencias más estrambóticas para un periodo posterior, alienta a los miembros del grupo a "pensar lo desusado".

Sin embargo, la tormenta de ideas es simplemente un proceso para generarías. Las siguientes tres técnicas van más allá, al ofrecer métodos para llegar realmente a una solución preferente.[63]

técnica de grupo nominal
Método de toma de decisiones de grupo en que los miembros individuales se reúnen cara a cara para agrupar su criterio, en forma sistemática pero independiente.

TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL La **técnica de grupo nominal** restringe la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, y por ello se le llama *nominal.* Todos los miembros del grupo están presentes físicamente, como en una reunión tradicional de comité, pero los miembros operan independientemente. En forma específica se presenta un problema, y luego se dan los siguientes pasos:

1. Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que haya cualquier discusión cada miembro escribe sus ideas sobre el proceso en forma independiente.
2. A este periodo de silencio le sigue otro en que cada miembro presenta una idea al grupo. Cada

miembro toma su turno, según estén sentados alrededor de la mesa, y presenta una sola idea hasta que se han presentado y anotado todas las ideas (generalmente en rotafolio o pizarrón). No hay discusión, sino hasta después de asentar todas las ideas.

3. El grupo ahora discute las ideas en busca de claridad y las evalúa.
4. Cada miembro del grupo califica las ideas en silencio y en forma independiente. Se determina la decisión final con la idea que tenga la mayor calificación global.

El fabricante de muebles de oficina Haworth Inc. utiliza la tormenta de ideas para concursar por el premio nacional de calidad Malcolm Baldridge. Para verificar que el proceso creativo fluya sin interrupciones y sin críticas, Haworth hace que los miembros de los grupos escriban sus ideas en tarjetas con índice, que se pegan en un tablero de boletines. El facilitador del grupo mueve las tarjetas a medida que se organizan y reorganizan nuevos y viejas Ideas. Howorth ha encontrado que el uso de tarjetas movibles incremente el proceso de tormenta de ideas, porque Incremente la motivación del empleado para participar y estimula continuamente nuevas ideas.

La ventaja principal de la técnica de grupo nominal es que permite que el grupo se reúna formalmente, pero no restringe el pensamiento independiente, como lo hace el grupo interactuante.

técnica Delphi
Método de decisiones de grupa en que los miembros individuales, actuando por separado, agrupan su criterio en forma sistemática e independiente.

TÉCNICA DELPHI Una alternativa más compleja y consumidora de tiempo es la **técnica Delphi**. Se parece a la técnica de grupo nominal, excepto que no requiere la presencia física de los miembros del grupo. De hecho, la técnica Delphi nunca permite que los miembros del grupo se reúnan cara a cara. Los siguientes pasos caracterizan la técnica Delphi:

1. Se identifica el problema, y se pide a los miembros que proporcionen soluciones potenciales por medio de una serie de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
2. Cada miembro, de manera anónima e independiente, termina el primer cuestionario.
3. Se compilan, se transcriben y reproducen los resultados del primer cuestionario en un lugar central.
4. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
5. Después de revisar los resultados, se pide a cada miembro su opinión. Los resultados suelen presentar nuevas soluciones, u ocasionan cambios en la versión original.
6. Se repiten los pasos 4 y 5 tantas veces como sea necesario, hasta que se llegue al consenso.

Al igual que la técnica del grupo nominal, la técnica Delphi aísla a los miembros del grupo de la influencia indebida de otras personas. Puesto que no requiere la presencia física de los participantes, la técnica Delphi se puede utilizar para la toma de decisiones entre grupos que están dispersos geográficamente. Por ejemplo, Sony podría usar la técnica para preguntar a sus administradores en Tokio, Bruselas, París, Londres, Nueva York, Toronto, Rio de Janeiro y Melbourne respecto del mejor precio mundial para uno de los productos de la compañía, con lo que se evita el costo de reunir a los ejecutivos en un lugar central. Desde luego, la técnica Delphi tiene sus inconvenientes. Puesto que el método es altamente consumidor de tiempo, con frecuencia no es aplicable donde se necesita una decisión rápida. Además, el método puede no desarrollar el rico conjunto de alternativas que se consigue con las técnicas de grupo interactuante o nominal. Pueden no surgir nunca ideas que podrían emerger al calor de la interacción cara a cara.

REUNIONES ELECTRÓNICAS El enfoque más reciente de la toma de decisiones en grupo mezcla la técnica de grupo nominal con la tecnología sofisticada de la computación.[64] Se le llama *reunión electrónica.*

> ***IBM utilizo reuniones electrónicas para agrupar en la empresa agente de diversos antecedentes. Más de 7000 empleados de IBM han tomado parte en dichas reuniones. Otras organizaciones que hacen amplio uso de la reunión electrónico incluyen al gigante de les relaciones públicas Hill & Knowlton, Marriott Corperation y Westinghouse Electric.***

Una vez que la tecnología está en su lugar, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas se sientan alrededor de una mesa en forma de herradura vacía, con excepción de una serie de computadoras. Se entregan a los participantes los temas, y escriben sus respuestas en la pantalla de las computadoras. Se despliegan en una pantalla de proyección en la sala los comentarios individuales, así como el total de votos.

Las principales ventajas de las reuniones electrónicas son su anonimato, honestidad y velocidad. Los participantes pueden escribir de manera anónima cualquier mensaje que deseen, que se muestra en la pantalla para que todos lo vean al oprimir una tecla en la computadora del participante. También permite que las personas sean enormemente honestas sin que se les sancione. Y es rápida porque se eliminan los chismes, no hay desviaciones en la discusión y muchos participantes pueden "hablar" al mismo tiempo sin atropellarse entre sí.

Los expertos afirman que las reuniones electrónicas son hasta 55% más veloces que las reuniones tradicionales cara a cara. Por ejemplo, Phelps Dodge Mining utilizó este método para reducir su reunión anual de planeación de varios días a 12 horas. Sin embargo, el uso de esta técnica implica algunas desventajas. Aquellas personas que pueden escribir con rapidez pueden sobresalir sobre quienes son verbalmente elocuentes, pero malos mecanógrafos; los que tienen las mejores ideas no reciben crédito por ellas; y el proceso carece de la riqueza de información de la comunicación oral cara a cara. Pero, aunque esta tecnología actualmente es incipiente, es muy probable que el futuro de la toma de decisiones en grupo incluya el uso extenso de las reuniones electrónicas.

RESUMEN: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA ¿Cómo se comparan estas diversas técnicas contra el grupo tradicional de interacción? Como encontramos con tanta frecuencia, cada técnica tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles. La elección de una técnica sobre otra dependerá del criterio que el lector desee enfatizar. Por ejemplo, como lo indica la tabla 8-4, el grupo de interacción es bueno para lograr la cohesión del grupo, la tormenta de ideas mantiene al mínimo las presiones sociales, la técnica Delphi reduce al mínimo los conflictos interpersonales, y las reuniones electrónicas procesan velozmente las ideas. De modo que la mejor técnica la define el criterio que el lector utilice para evaluar al grupo.

Tabla 8-4 Evaluación de la eficacia del grupo

TIPO DE GRUPO					
Criterios de eficacia	**Interacción**	**Tormenta de ideas**	**Nominal**	**Delphi**	**Electrónica**
Número de ideas	Baja	Moderada	Alta	Alta	Alta
Calidad de las ideas	Baja	Moderada	Alta	Alta	Alta
Presión social	Alta	Baja	Maderada	Baja	Baja
Castos en dinero	Bajo	Baja	Baja	Baja	Alta
Velocidad	Moderada	Moderada	Moderada	Baja	Alta
Orientación a la tarea	Bajo	Alta	Alta	Alta	Alta
Potencial para el conflicto interpersonal	Alta	Baja	Moderada	Baja	Baja
Sentimientos de realización	Alta a baja	Alta	Alta	Moderada	Alta
Compromiso con la solución	Alta	No aplicable	Maderada	Baja	Moderada
Desarrollo la cohesión de grupo	Alta	Alta	Moderada	Baja	Baja

Fuente:Basado en 1K. Murnighan, "Group Decision Matdn9: What Strategies Should Yau Usel", Mona9ement Review <febrero de 1981), p. 61.

De los conceptos a las habilidades

La conducción de una reunión de grupo

Las reuniones de grupo tienen la reputación de ser ineficaces. Por ejemplo, el talentoso economista John Kenneth Galbraith ha dicho:

"Las reuniones son indispensables cuando no deseamos hacer nada."

Cuando usted es responsable de dirigir una reunión, ¿qué puede hacer para volverla más eficiente y eficaz? Siga estos 12 pasos:

1. *Prepare una agenda para la reunión.* Una agenda define lo que se espera lograr en la reunión. Debe señalar el propósito de la reunión; quiénes asistirán; qué preparación se necesita de parte de cada participante; una lista detallada de los asuntos que se tratarán; la hora específica y el lugar de la reunión; y una hora específica de su terminación.

2. *Distribuya la agenda por adelantado.* Los participantes deben tener la agenda con suficiente anticipación para que se puedan preparar adecuadamente para la reunión.

3. *Consulte con los participantes antes de la reunión,* Un participante que no está debidamente preparado no puede contribuir con todo su potencial. Es su responsabilidad cerciorarse de que los miembros estén preparados, de manera que debe asegurarse de ello con anticipación.

4. *Consiga que los participantes revisen la agenda.* La primera cosa que se debe hacer en la reunión es conseguir que los participantes revisen la agenda, le hagan los cambios que crean necesarios y luego aprueben la versión final.

5. *Establezca parámetros específicos de tiempo.* Las reuniones deben comenzar puntualmente y tener un tiempo específico para su terminación. Es su responsabilidad especificar estos parámetros de tiempo y sujetarse a ellos.

6. *Mantenga centrada la discusión.* Es su responsabilidad darle dirección a la discusión; mantenerla centrada en los asuntos; y reducir al mínimo las interrupciones, distracciones y comentarios irrelevantes.

7. *Estimule y apoye la participación de todos los miembros.* Para maximizar la eficacia de las reuniones orientadas a problemas, se debe alentar la contribución de cada participante. Es necesario hacer participar a las personas quietas o reservadas, para que se puedan escuchar sus ideas.

8. *Mantenga un estilo balanceado.* El líder de grupo eficaz empuja cuando es necesario, y es pasivo cuando la situación lo amerita.

9. *Aliente el choque de ideas.* Usted necesita estimular diferentes puntos de vista, el pensamiento crítico y el desacuerdo constructivo.

10. *Desaliente el cho que de personalidades.* Una reunión eficaz se caracteriza por la evaluación crítica de ideas, no por ataques a las personas. Al dirigir una reunión, usted debe intervenir rápidamente para detener los ataques personales u otras formas de agresión verbal.

11. *Sea un oyente efectivo.* Usted necesita escuchar intensamente, con empatía y objetividad, y hacer todo lo que sea necesario para captar todo el significado que encierran los comentarios de cada participante.

12. *Haga un cierre apropiado.* Usted debe terminar la reunión resumiendo los logros del grupo; aclarando aquellas acciones, en caso de que las haya, que son necesarias después de la reunión, y asignando tareas de seguimiento. Si se ha tomado alguna decisión, usted necesita determinar quién será el responsable de comunicarla e implantarla.

θ *¿Debe buscar la administración grupos de trabajo cohesivos?*

A menudo se supone que los grupos de trabajo eficaces son cohesivos. En esta sección trataremos de determinar si es deseable la cohesión como característica del grupo. Para ser más específicos, ¿debe la administración buscar activamente crear grupos de trabajo que sean altamente cohesivos?

De manera intuitiva, podría parecer que los grupos donde hay mucho desacuerdo interno y una carencia de espíritu de cooperación serían relativamente menos eficaces para terminar sus tareas que aquellos grupos donde los individuos generalmente están de acuerdo y cooperan y los miembros se agradan unos a otros. La investigación para comprobar esta hipótesis intuitiva se ha enfocado en el concepto de **cohesión** de grupo, que se define como el grado hasta el cual los

cohesión
Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en él.

miembros se atraen unos a otros y se encuentran motivados para permanecer en el grupo.[65] En las siguientes páginas revisaremos los factores que se ha encontrado que influyen en la cohesión del grupo, y luego examinaremos el efecto de la cohesión sobre la productividad del mismo.[66]

Determinantes de la cohesión

¿Cuáles son los factores que determinan si los miembros del grupo se atraerán unos a otros? La cohesión puede verse afectada con factores como el tiempo que pasan juntos, la severidad de la iniciación, el tamaño del grupo, su composición por sexos, las amenazas externas y los éxitos anteriores.

TIEMPO QUE PASAN JUNTOS Si el lector tiene pocas oportunidades de ver e interactuar con otras personas, es poco probable que se sienta atraído hacia ellas. Por tanto, la cantidad de tiempo que las personas pasan juntas influye en la cohesión. Al pasar más tiempo juntas, las personas desarrollan más la amistad. Empiezan a hablar, responder, gesticular e involucrarse con naturalidad en otras interacciones. Estas interacciones llevan al descubrimiento de intereses comunes y una mayor atracción.[67]

La oportunidad para que los miembros del grupo pasen tiempo juntos depende de su proximidad física. Se esperarían relaciones más cercanas entre los miembros que están ubicados cerca unos de otros que los que están separados. Las personas que viven en la misma cuadra, viajan juntas en el mismo automóvil, o comparten una oficina común, tienen mayor probabilidad de convertirse en un grupo cohesivo porque es mínima la distancia física entre ellas. Por ejemplo, se encontró entre oficinistas de una organización que la distancia entre sus escritorios era el determinante, por si solo, más importante del porcentaje de interacciones entre cualquier pareja de ellos.[68]

SEVERIDAD DE LA INICIACIÓN Mientras más difícil es ingresar a un grupo, más cohesión tiene. De la competencia para ser aceptado en una buena escuela de medicina resultan unas clases de primer año que son altamente cohesivas. Los ritos de iniciación común —solicitudes, pruebas, entrevistas y la larga espera de la decisión final— contribuyen a la creación de esta cohesión.

TAMAÑO DEL GRUPO Si la cohesión del grupo tiende a aumentar con el tiempo que los miembros pueden pasar juntos, parece lógico que la cohesión debe disminuir cuando se incrementa el tamaño del mismo, puesto que se vuelve más difícil que un miembro interactúe con todos los demás miembros. Esto es, generalmente, lo que indica la investigación.[69] Al aumentar el tamaño del grupo, se vuelve más difícil la interacción con todos sus miembros, lo mismo que la habilidad para mantener una meta común. Tampoco es de sorprender que, a medida que aumenta el tamaño del grupo, también aumenta la probabilidad de que se formen camarillas. Con la creación de grupos dentro de los grupos tiende a disminuir la cohesividad global.

SEXO DE LOS MIEMBROS Un resultado consistente en los estudios recientes es que las mujeres reportan una mayor cohesión que los hombres.[70] Por ejemplo, en uno de ellos, los grupos de crecimiento, integrados por seis personas, mujeres o de ambos sexos, se calificaban con mayor cohesión que los miembros de los grupos donde todos eran hombres.[71] En otro estudio, las jugadoras de básquetbol colegial reportaron una mayor cohesión de su equipo que sus contrapartes masculinas.[72] No es evidente la causa por la que esto ocurre. Sin embargo, una hipótesis razonable es que las mujeres son menos competitivas y/o más cooperativas con las personas que consideran amigos, colegas o miembros del equipo que los hombres, y de esto resulta una mayor cohesión del grupo.

AMENAZAS EXTERNAS La mayor parte de la investigación apoya la conclusión de que se incrementará la cohesión de un grupo si éste sufre ataques de fuentes externas.[73] Las amenazas de la administración frecuentemente unifican un grupo que antes estaba en desacuerdo. Los esfuerzos de la administración para rediseñar unilateralmente uno que otro puesto, o castigar a alguno de los empleados, en ocasiones capta los encabezados de los periódicos locales porque toda la fuerza de trabajo se declara en huelga para apoyar a unos pocos afectados. Estos ejemplos ilustran la clase de fenómeno cooperativo que se puede desarrollar dentro de un grupo cuando se le ataca desde afuera.

Aunque un grupo suele moverse hacia una mayor cohesión cuando se ve amenazado por agentes externos, esto no ocurre siempre. Si los miembros perciben que su grupo puede no resistir bien un ataque, entonces éste pierde importancia como fuente de seguridad y no aumentará necesariamente la cohesión. Además, si los miembros creen que el ataque se dirige al grupo simplemente por su existencia, y que cesará si se abandona o se deshace el mismo, es probable una reducción de la cohesión. 74

ÉXITOS ANTERIORES Si un grupo tiene un historial de éxitos, crea un *esprit de corps* o imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros. Las empresas con éxito encuentran que es más fácil atraer y contratar a nuevos empleados que las empresas que no lo tienen. Lo mismo es cierto respecto de los equipos de investigación que tienen éxitos, las universidades más conocidas y de prestigio, y los equipos deportivos ganadores. Los éxitos recientes de empresas como Fidelity Investments y Microsoft facilitan el reclutamiento por parte de estas compañías de "los mejores y más brillantes". Las personas que pretenden ingresar en una de las 10 mejores escuelas de administración de empresas con posgrado, deben reconocer que el éxito de estas escuelas atrae un gran número de candidatos —muchas tienen 20 o más solicitudes por cada vacante.

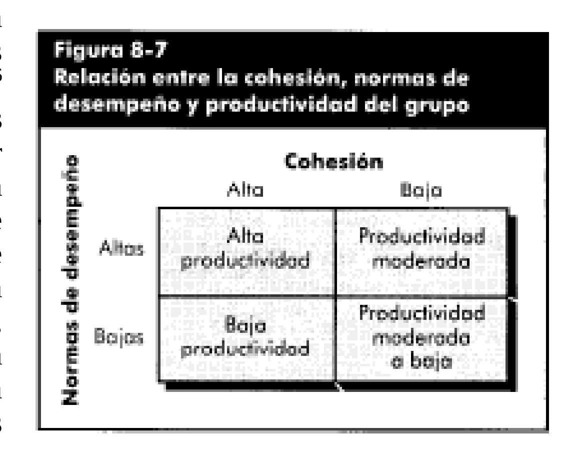
Los efectos de la cohesión sobre la productividad del grupo

La sección anterior indica que, en general, aumenta la cohesión del grupo cuando los miembros comparten tiempo juntos y pasan por una severa iniciación, cuando el grupo es pequeño y predominantemente femenino, cuando existen amenazas externas y cuando el grupo tiene un historial de éxitos anteriores. Pero, ¿es deseable siempre una mayor cohesión desde el punto de vista de la administración? Es decir, ¿está relacionada con una mayor productividad?

La investigación ha demostrado que, por lo general, los grupos con alta cohesión son más eficaces que los que no la tienen.[75] Sin embargo, la relación es muy compleja como para afirmar simplemente que es buena una alta cohesión. En primer lugar, la alta cohesión es tanto una causa como un resultado de la alta productividad. En segundo lugar, la relación se ve moderada por las normas relacionadas con el desempeño.

La cohesión influye en la productividad, y viceversa. La camaradería reduce la tensión y proporciona un ambiente de apoyo para el buen logro de las metas del grupo. Pero, como ya se ha dicho, la óptima realización de las metas del grupo y los sentimientos de sus miembros de haber formado parte de una unidad triunfadora pueden servir para incrementar el compromiso de sus miembros. Por ejemplo, los entrenadores de básquetbol son famosos por su devoción al trabajo en equipo. Creen que si el equipo ha de ganar juegos, sus miembros tienen que aprender a jugar como conjunto. Las frases más populares de los entrenadores incluyen "no hay individuos en este equipo" y "ganamos juntos o perdemos juntos". El otro aspecto de este punto de vista es que las victorias refuerzan la camaradería y llevan a una mayor cohesión; en otras palabras, un desempeño que tiene éxito conduce a una mayor atracción y participación entre los miembros.

Más importante ha sido el hecho del reconocimiento de que la relación entre la cohesión y la productividad depende de las normas establecidas por el grupo que tienen que ver con el desempeño.[76] Mientras más cohesión tenga el grupo, mejor seguirán sus metas los miembros. Si las normas relacionadas con el desempeño son altas (por ejemplo, gran rendimiento, trabajo de calidad, cooperación con personas fuera del grupo), un grupo cohesivo será más productivo que otro con menor cohesión. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño son bajas, la productividad será baja. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño son altas, la productividad se incrementa, pero menos que cuando existe cohesión y normas altas. Cuando la cohesión y las normas relacionadas con el desempeño están bajas, la productividad tenderá a estar en los niveles de bajo a moderado. Estas conclusiones se presentan resumidas en la figura 8-7.


Figura 8-7
Relación entre la cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Hemos cubierto mucho territorio en este capitulo. Puesto que esencialmente organizamos nuestro análisis alrededor del modelo del comportamiento de grupos que se ilustró en la figura 8-4, usemos ese mismo modelo para resumir nuestros resultados del desempeño y la satisfacción.

Desempeño

Cualquier predicción acerca del desempeño de un grupo debe comenzar con el reconocimiento de que los grupos de trabajo forman parte de una organización más grande, y que factores como la estrategia, la estructura de

autoridad, los procedimientos de selección y los sistemas de recompensas de la organización, pueden proporcionar un clima favorable o desfavorable para la operación del grupo. Por ejemplo, si se caracteriza una organización por la desconfianza entre la administración y los trabajadores, es más probable que los grupos de trabajo en esa organización desarrollen normas para limitar el esfuerzo y la producción que los grupos de trabajo de una organización donde hay gran confianza mutua. De manera que los administradores no deben observar aisladamente a cualquier grupo. Más bien deben comenzar evaluando el grado de apoyo que las condiciones externas proporcionan al grupo. Es muy obvio que es mucho más fácil para cualquier grupo de trabajo ser productivo cuando la organización global de la cual forma parte está creciendo y tiene tanto el apoyo de la administración superior como abundancia de recursos. De manera similar, es más factible que un grupo sea productivo cuando sus miembros tienen las habilidades necesarias para desarrollar las tareas del grupo y las características de personalidad que facilitan bien el trabajo conjunto.

Diversos factores estructurales tienen una relación con el desempeño. Entre los más destacados están la percepción del papel propio, las normas, desigualdades de estatus, el tamaño del grupo, su composición demográfica, su tarea y cohesión.

Existe una relación positiva entre la percepción del papel y la evaluación del desempeño de un empleado.[77] El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en la percepción del puesto del empleado, influye en el grado en que el jefe lo juzgará como un realizador eficaz. En la medida en que la percepción del papel del empleado satisface las expectativas del papel del jefe, aquél recibirá una mejor evaluación de su desempeño.

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo al establecer estándares de lo que es correcto e incorrecto. Si los administradores conocen las normas de un grupo determinado, esto puede ayudar a explicar el comportamiento de sus miembros. Donde las normas apoyan una alta producción, los administradores pueden esperar que el desempeño individual sea considerablemente más alto que donde las normas del grupo tienden a limitar la producción. De manera similar, las normas del grupo establecerán los estándares aceptables de ausentismo.

Las desigualdades de estatus crean frustraciones y pueden influir de manera adversa en la productividad y la voluntad de permanecer en una organización. Entre aquellos individuos que son sensibles a la equidad, es probable que la incongruencia conduzca a una reducción en la motivación y una mayor búsqueda de formas para alcanzar la justicia (por ejemplo, cambiando de empleo).

El impacto del tamaño sobre el desempeño de un grupo depende del tipo de tarea en que está involucrado. Los grupos más grandes son más eficaces en actividades de búsqueda de datos. Los más pequeños lo son en tareas que exigen acción. Nuestro conocimiento de la holgazanería social sugiere que si la administración utiliza grupos más grandes, se deben realizar esfuerzos para proporcionar medidas del desempeño individual dentro del grupo.

Encontramos que la composición demográfica del grupo es un determinante clave de la rotación individual. Para ser más específicos, la evidencia sugiere que los miembros del grupo que comparten una edad o fecha de ingreso común en el grupo de trabajo son menos propensos a renunciar.

La principal variable de contingencia que modela la relación entre los procesos del grupo y su desempeño es la actividad que desarrolla. Mientras más complejas e interdependientes sean las actividades que desarrolla, los procesos más ineficientes llevarán a un menor desempeño del grupo.

Por último, encontramos que la cohesión puede tener una importante función al influir en el nivel de productividad del grupo. Que lo haga o no, dependerá de las normas relacionadas con el desempeño del grupo.

Satisfacción

Al igual que la relación del papel de la percepción-desempeño, una gran congruencia entre un jefe y el empleado acerca de la percepción del puesto de éste muestra una asociación significativa con una alta satisfacción del empleado.[78] De manera similar, el conflicto sobre el papel se asocia con la tensión inducida en el puesto y la insatisfacción con el mismo.[79]

La mayoría de la gente prefiere comunicarse con otras personas de su mismo estatus o con alguien de un nivel mayor, en lugar de hacerlo con las personas que están debajo de ellas.[80] Como resultado, debemos esperar que la satisfacción sea mayor entre empleados cuyo trabajo reduce al mínimo la interacción con individuos que tienen un estatus inferior.

La relación tamaño del grupo-satisfacción es lo que uno podría esperar de manera intuitiva: los grupos más grandes están asociados con una menor satisfacción.[81] A medida que aumenta el tamaño, se reducen las oportunidades de participación e interacción social, así como las habilidades de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, tener más miembros promueve la disensión, los conflictos y la formación de subgrupos, todo lo cual actúa para hacer del grupo una entidad menos agradable.

θ *Para repaso*

1. Compare y contraste los conceptos de grupos de mando, trabajo, interés y amistad.
2. ¿Qué podría motivarlo a usted para unirse a un grupo?
3. Defina lo que es la *sociometría* y explique su valor para los administradores.
4. ¿Cuál es la relación entre un grupo de trabajo y la organización de la cual forma parte?
5. ¿Cuáles son las implicaciones del experimento de Zimbardo sobre una prisión para el CO?
6. ¿Cómo se desarrollan las normas?
7. ¿Cuáles son las implicaciones del estudio de restaurante de Whyte para el CO?
8. ¿Cómo se relacionan estatus y normas?
9. ¿Cómo puede ayudarle la demografía de un grupo a predecir su rotación?
10. ¿Qué es *pensamiento de grupo?* ¿Cuáles son sus efectos sobre la calidad en la toma de decisiones?

θ *Para discusión*

1. ¿Cómo podría usted utilizar el modelo de equilibrio interrumpido para comprender mejor el comportamiento del grupo?
2. Identifique cinco papeles que usted desempeña. ¿Cuáles son los comportamientos que exigen? ¿Entran en conflicto algunos de estos papeles? De ser así, ¿cómo lo resuelve?
3. "Una alta cohesión en un grupo conduce a una mayor productividad del grupo." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explíquese.
4. ¿Qué efecto, de haber alguno, espera usted que tenga la diversidad de la fuerza de trabajo sobre el desempeño y satisfacción del grupo?
5. Si las decisiones de grupo alcanzan consistentemente mejores resultados de calidad que los que logran las que toman los individuos, ¿cómo es que la frase un camello es un caballo diseñado por un comité" se haya vuelto tan popular y haya penetrado tanto en nuestra cultura?

A favor

El diseño de puestos en torno a los grupos

Es tiempo de tomar en serio a los grupos pequeños, es decir, utilizar grupos en lugar de individuos como los bloques básicos de construcción de una organización. Propongo que diseñemos las organizaciones desde cero, en torno a grupos pequeños, en lugar de hacerlo en la forma como tradicionalmente lo hemos hecho: en torno a individuos.

¿Por qué desearía la administración hacer algo así? Se pueden identificar por lo menos siete razones. Primera razón: parece que los grupos pequeños son buenos para la gente. Pueden satisfacer importantes necesidades de membresía. Pueden proporcionar una gama moderadamente amplia de actividades para los miembros individuales. Pueden proporcionar apoyo en tiempos de tensión y crisis. Son ambientes en que la gente puede aprender no sólo de manera teórica, sino empírica, para hacerla razonablemente confiable y servicial. Segunda: los grupos parece que son buenos instrumentos para detectar problemas, y que son útiles en la promoción de innovaciones y la creatividad. Tercera: en una amplia variedad de momentos de decisión, pueden hacerlo mejor que los individuos. Cuarto: son un método excelente para la implantación. Obtienen el compromiso de sus miembros, de modo que es más probable que exista la voluntad de llevar a cabo las conclusiones del grupo. Quinto: pueden imponer el control y la disciplina en los miembros individuales de una forma que frecuentemente es muy difícil de aplicar mediante sistemas disciplinarios impersonales y casi ilegales. Sexto: cuando crecen las organizaciones, los grupos pequeños parecen ser mecanismos útiles para repeler muchos de los efectos negativos derivados del gran tamaño de la organización. Ayudan a evitar que se prolonguen demasiado las líneas de comunicación, que la estructura jerárquica crezca

excesivamente y que el individuo se pierda entre la multitud. También hay una séptima clase de argumento, aunque es totalmente distinto, para tomar en serio a los grupos pequeños. Los grupos son fenómenos y hechos naturales de la vida organizacional. Se les puede crear, pero no se puede evitar su desarrollo espontáneo.

Desde un punto de vista operativo, ¿cómo funcionaría una organización que estuviera diseñada verdaderamente alrededor de las funciones de los grupos? Una respuesta a esta pregunta es simplemente tomar las cosas que las organizaciones hacen con los individuos y aplicarlas a los grupos. La idea seria elevar el nivel del átomo a la molécula, y seleccionar grupos en lugar de individuos, capacitar a los grupos en lugar de hacerlo con individuos, pagar a grupos en lugar de individuos, ascender a grupos en lugar de individuos, despedir a grupos en lugar de individuos, y así sucesivamente en toda la lista de actividades que las organizaciones tradicionalmente han realizado al emplear a los seres humanos.

En el pasado se ha utilizado al grupo humano principalmente para parchar y remendar a las organizaciones que fueron construidas en torno al individuo. Ha llegado el momento en que la administración deseche la noción de que los individuos son los bloques básicos de construcción de las organizaciones, y que las rediseñe en torno a los grupos. Es importante observar que diversas organizaciones se mueven en esta dirección. Por ejemplo, Peters y Waterman, en su búsqueda de organizaciones de alta realización, encontraron, que "los grupos pequeños son simplemente los bloques básicos de construcción organizacional de las compañías excelentes".' De manera similar, cientos de grandes compañías, incluyendo a Saturn Corp., Federal Express y Microsoft, han diseñado esencialmente sus operaciones diarias en torno a los grupos pequeños.

Con base en H.J. Leavitt, "Suppose We Took Groups Seriously", en E.L. Cass y F.C. Zimmer (editores), *Man and Work in Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1975), págs. 67-77.
*T.J. Peters y R.H. Waterman, *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982), p. 126.

En contra

Los puestos deben diseñarse en torno a los individuos

El argumento de que las organizaciones pueden y deben diseñarse en torno a los grupos puede ser válido en una sociedad socialista, pero no en países capitalistas como Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania y el Reino Unido. La siguiente respuesta se relaciona directamente con Estados Unidos y los trabajadores estadounidenses, aunque probablemente se pueda generalizar a otros países capitalistas avanzados. De hecho, dados los cambios políticos recientes en Europa Oriental y la mayor aceptación de negocios motivados por las utilidades, el caso de la organización orientada al individuo puede ser aplicable en todo el mundo.

Estados Unidos se construyó sobre la base de la ética individual. Se ha ponderado esta ética en los estadounidenses desde su nacimiento. El resultado es que está profundamente impregnada en la psiquis de cada estadounidense. Valoran mucho los logros individuales. Alaban la competencia. Incluso en los deportes por equipo desean identificar a los individuos para darles el reconocimiento que merecen. Claro, disfrutan de la interacción en grupo, les gusta ser parte de un equipo, especialmente del que gana. Pero una cosa es ser miembro de un equipo de trabajo mientras se mantiene una fuerte identidad individual, y otra sublimar la identidad de uno mismo a la del grupo. La segunda es inconsistente con los valores de la vida estadounidense.

Al trabajador estadounidense le gusta ver un vinculo claro entre su esfuerzo individual y un resultado visible. No es por casualidad que Estados Unidos, como nación, tiene una proporción considerablemente mayor de grandes realizadores que la que existe en los países socialistas. Estados Unidos cría a los realizadores, y éstos buscan la responsabilidad personal.

Se verían frustrados en situaciones de trabajo en que su contribución se ve mezclada y homogeneizada con las aportaciones de otras personas.

Los estadounidenses desean que se les contrate con base en su talento individual. Desean que se les evalúe con el criterio de sus esfuerzos individuales. También desean que se les recompense con incrementos de sueldo y ascensos con base en su desempeño individual. Los estadounidenses creen en una jerarquía de autoridad y estatus. Aceptan un sistema en que hay jefes y subordinados. No es probable que acepten la decisión de un grupo en asuntos como la asignación de su puesto e incrementos de sueldo. Es más difícil imaginar que se sentirían cómodos en un sistema en que la única base de ascenso o terminación fuera el desempeño de su grupo.

Uno de los mejores ejemplos de lo

profundamente que ha penetrado la ética individual en la psiquis estadounidense es la carencia general de entusiasmo que los estudiantes sienten hacia la redacción de ensayos semestrales de grupo. Durante años he ofrecido a los estudiantes la opción de escribir ensayos individuales o como miembros de grupos pequeños. Indico a la clase que pueden preparar el ensayo por sí solos, en cuyo caso esperaría que tuviera una extensión de 20 a 25 páginas, o pueden prepararlo en grupos, pero esperaría que el trabajo se extendiera de manera proporcional. La única limitación que pongo es que no pueden hacerse las dos cosas. La clase tiene que decidir si desean ensayos individuales o de grupo, y todos los alumnos tienen que respetar esa decisión. ¡Puedo decir que nunca he tenido una clase en que la mayoría escogiera voluntariamente la opción de ensayos de grupo! Pero no me sorprende. ¿No es esto algo consistente con el estereotipo del estadounidense individualista, motivado por su interés personal? ¿De alguien que desea subir o bajar con base en el desempeño en el trabajo? ¡Si! ¿Es este estadounidense un futuro empleado de tiempo completo que estaría satisfecho y alcanzaría toda su capacidad productiva en una organización centrada en los grupos? No lo creo.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Lo atrae a usted el grupo?

La mayoría de nosotros ha tenido la experiencia de escribir un ensayo semestral. Algunos de éstos han sido tareas individuales. Es decir, el maestro espera que cada estudiante entregue un ensayo separado y su calificación queda determinada sólo por su propio esfuerzo y contribución. Pero en ocasiones los maestros asignan ensayos semestrales por grupos, en que los estudiantes deben trabajar juntos en el proyecto y compartir la calificación.

Recuerde su experiencia más reciente en la preparación de un ensayo semestral en grupo. Ahora imagínese que usted está en el punto intermedio en la terminación de la tarea del grupo. Fije su mente en este punto intermedio, y conteste las siguientes 20 preguntas. Este cuestionario mide sus sentimientos respecto de ese trabajo en grupo. *

		Acuerdo Desacuerdo
1.	Deseo permanecer como miembro del grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2.	Me agrada el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3.	Estoy ansioso por ingresar en el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4.	No me importa lo que suceda en este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5.	Me siento involucrado en lo que sucede en mi grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6.	Si pudiera salirme del grupo ahora, lo haría.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7.	Temo venir al grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8.	Ojalá fuera probable terminar con este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9.	Estoy insatisfecho con el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
10.	Si fuera probable cambiarme a otro grupo en este momento, lo haría.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11.	Me siento incluido en el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
12.	A pesar de las diferencias individuales, existe un sentimiento de unidad en mi grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13.	En comparación con otros grupos que conozco, siento que mi grupo es mejor que la mayoría.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14.	No me siento parte de las actividades del grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
15.	Creo que significaría una diferencia para el grupo el que yo no estuviera en él.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
16.	Si se me dijera que mi grupo no se reúne hoy, me sentiría mal.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
17.	Me siento alejado del grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
18.	Para mi representa una diferencia la forma como concluya este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
19.	Creo que mi ausencia no le importaría al grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
20.	No me sentiría mal si no pudiera asistir a una reunión de este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pase a la página A-28 para las instrucciones y clave de calificaciones

*Reproducido de NI. Evans y PA. Jarvis, “The Group Attitude Scale: A Measure of Attraction to Group”, *SmaII Group Behavior* (mayo de 1986), págs. 203-216. con permiso.

Ejercicio para trabajo en grupo
Ejercicio de la torre de papel

Paso 1 Organice la clase en grupos de cinco a ocho personas.

Paso 2 Cada grupo recibirá un montón de periódicos de 12 pulgadas, y un rollo de cinta engomada de manos de su maestro. El grupo tiene 20 minutos para planear una torre de papel que se juzgará con base en tres criterios: altura, estabilidad y belleza. No se permite ningún trabajo físico durante este periodo de planeación.

Paso 3 Cada grupo tiene 30 minutos para la construcción real de la torre de papel.

Paso 4 Cada torre se identificará con un número asignado por el maestro. Cada estudiante debe examinar individualmente todas las torres de papel. Su grupo debe llegar a un consenso acerca de qué torre es la ganadora. Un vocero del grupo debe informar de su decisión y el criterio que el grupo utilizó para tomarla.

Paso 5 Internamente en cada grupo deben discutirse las siguientes preguntas:

a. ¿Con qué porcentaje del plan contribuyó cada grupo?
b. ¿En qué grado siguió su grupo el modelo de desarrollo de cinco pasos?
c. ¿Surgió un solo líder del grupo? En caso afirmativo, ¿quién? ¿Por qué cree usted que dicha persona se convirtió en el líder?
d. En los grupos alguien suele asumir el papel orientado a la tarea, preocupado de “efectuar el trabajo”; otro toma el papel de relaciones humanas, haciendo comentarios alentadores, amistosos y de apoyo. ¿Surgieron estos papeles en su grupo? ¿Ayudaron u obstaculizaron dichos papeles a la eficacia del grupo?
e. En general, ¿cómo respondió el grupo a las ideas que se expresaron?
f. Enliste los comportamientos específicos que se mostraron durante las sesiones de planeación y construcción y que usted sintió que eran de ayuda para el grupo.
g. Enliste comportamientos específicos que se mostraron durante las sesiones de planeación y construcción, y que usted sintió que eran disfuncionales para el grupo.

Paso 6 Analice las siguientes preguntas con toda la clase:

a. ¿Cómo se diferenciaron los comportamientos de los grupos?
b. ¿Qué fue lo que caracterizó a los grupos más eficaces?
c. ¿Cómo podría mejorarse el comportamiento de los grupos menos efectivos?

Fuente: Adaptado de PL. Hunsaker y J.5. Hunsaker, “Ihe Paper Tower Exercise: Experiencing Leadership and Group Dynamics”, manuscrito inédito, con permiso de los autores.

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Debe usted manifestarse de acuerdo con su ¡efe aunque no lo esté?

Los estudios de conformidad de Asch señalan un dilema que enfrentan muchos empleados: si es ético aparentar que está de acuerdo con su jefe cuando, en realidad, uno cree que está equivocado.

Existe un viejo adagio: El jefe no siempre está en lo correcto, pero siempre es el jefe. El mensaje subyacente es que uno no discute con su superior, porque ese superior tiene autoridad sobre uno. Pero, ¿qué sucede cuando uno sabe que el jefe está actuando sin ética? ¿Comprometería sus normas personales de integridad el que uno esté de acuerdo abiertamente con el jefe en esas circunstancias? ¿Qué sucede si uno simplemente suprime su desacuerdo? Eso podría

ser una reacción más astuta desde el punto de vista político, pero ¿significaría que uno carece de carácter moral?

Las normas de conformidad pueden ser muy fuertes en una organización. Se puede calificar a aquellos individuos como desleales o carentes de compromiso con la organización, que abiertamente desafían prácticas dudosas, pero que han sido pasadas por alto durante mucho tiempo. Un punto de vista es que la conformidad con las normas de grupo y organizacionales encadena a las personas. Dicha conformidad facilita la cooperación y la cohesión, y contribuye a la estandarización del comportamiento. Éstas son cualidades que pueden incrementar la eficacia organizacional. Se puede argumentar lo opuesto, en el sentido de que la supresión de la disensión y la apariencia de conformidad no mejoran la eficacia organizacional, sino que más bien plantan las semillas para hostilidades y conflictos posteriores.

(1) ¿Qué debe hacer uno cuando está en desacuerdo con el jefe sobre un asunto que involucra la ética? (2) Si usted fuera el jefe, ¿desearía que sus empleados estuvieran en desacuerdo abierto con usted? De ser así, ¿cómo desea usted que ellos expresen sus puntos de vista? (3) ¿Qué pueden hacer las organizaciones para evitar que los individuos asuman una actitud de conformidad sin ética pero, al mismo tiempo, estimular su cohesión y el compromiso?

CASO PRÁCTICO

Juegos que la gente juega en el departamento de embarques

El Science Fictton Book Club (SFBC) vende una larga lista de libros de ciencia ficción a precios de descuento, todo por correo. En 1994 el club envió más de 370 000 libros y generó ingresos de $6.4 millones. Cualquier persona familiarizada con el negocio de órdenes por correo entiende que ofrece un potencial de utilidades sumamente elevado, porque con una administración cuidadosa los costos de inventario y costos generales pueden mantenerse muy bajos. Los mayores problemas en los negocios de órdenes por correo son llenar las órdenes, enviar la mercancía y facturar a los clientes. En SFBC el departamento de empaque y embarques (EE) tiene ocho empleados de tiempo completo.

- Ray, de 44 años, ha trabajado en EE durante siete años.
- Al, de 49 años, ha trabajado en EE durante nueve años.
- R.J., de 53 años, ha trabajado en EE durante 16 años. Fue jefe del departamento durante dos años a principios de los 80, pero descendió voluntariamente por problemas continuos de salud que los médicos atribuían a las presiones asociadas con el ejercicio de la supervisión.
- Pearl, de 59 años, fue la empleada original contratada por el fundador. Ha estado en SFBC durante 25 años y en EE durante 21 años.
- Margaret, de 31 años, es la integrante más nueva del departamento. Ha estado trabajando menos de un año.
- Steve, de 27 años, ha trabajado en EE durante tres años. Asiste a la universidad por las noches y no realiza ningún esfuerzo por ocultar el hecho de que piensa dejar EE y probablemente SFBC cuando obtenga su título el año próximo.
- George, de 46 años, actualmente es jefe de EE. Ha trabajado en SFBC durante 10 años, y en EE durante seis años.
- Gary, de 25 años, ha trabajado en EE durante dos años.

Los puestos en un departamento de embarques son uniformemente aburridos y repetitivos. Cada persona es responsable de envolver, rotular y elaborar las facturas de 100 a 200 libros diarios. Parte de las responsabilidades de George son asignar las tareas a cada empleado y verificar que no ocurran retrasos significativos. Sin embargo, George pasa menos de 10% de su tiempo en actividades de supervisión. El resto del tiempo envuelve, rotula y elabora las facturas como cualquiera de los demás empleados.

Aparentemente, para quitarle algo de lo repetitivo a sus puestos, los miembros del departamento han creado diversos juegos entre ellos. Parecen casi niñerías, pero es obvio que los juegos significan algo para estas personas. Es importante hacer notar que cada juego se realiza con asiduidad. Algunos de los que describimos se juegan por lo menos una vez al día. Todos se juegan un mínimo de dos veces por semana.

“La máquina franqueadora está descompuesta” es un juego que le corresponde a Al. Por lo menos una vez al día, Al va a la máquina franqueadora de la oficina y la desconecta. Luego, con aspavientos, procede a intentar obtener un timbre para un paquete. Grita: “La máquina franqueadora está descompuesta otra vez.” Entonces Ray o Gary, o ambos, se acercan y pasan 30 segundos aproximadamente tratando de “arreglarla”. Luego “descubren” que está desconectada. Aquel que la encuentra desconectada dice entonces: “Al, eres un retrasado mental”, mientras se ríen los otros miembros de la oficina.

Gary es el iniciador del juego “Steve, hay una llamada para ti”. Éste se juega generalmente en la tarde, una hora más o menos antes de que todos se vayan a casa. Gary levanta el teléfono y pretende que hay alguien en la línea. “Oye, Steve, es para ti”, grita. “Es el señor grande [el presidente de SFBC]. Dice que quiere que vayas a su oficina inmediatamente. ¡Vas a ser el nuevo vicepresidente!” El juego es un obvio golpe sarcástico a la asistencia de Steve a la universidad, y sus frecuentes comentarios de que algún día será un gran ejecutivo.

R.J., aunque tiene 53 años, nunca se ha casado y vive con su madre. Los intereses principales de su vida son la narración de historias, mostrar fotografías de las vacaciones del año anterior y la planeación del viaje de este año. Sin excepción, todos encuentran aburridas las pláticas de R.J. sobre sus vacaciones. Pero eso no detiene a Pearl o a George para estimularlo varias veces por semana. “Oye, R.J., ¿podemos ver otra vez las fotos que tomaste el año pasado en Oregon?” Esa pregunta siempre hace que R.J. deje a un lado lo que está haciendo y saque de 75 a 100 fotografías del cajón superior. “Oye, R.J., ¿qué planeas hacer en tus vacaciones este año?”, siempre hace que le brillen los ojos a R.J. e invariablemente lleva al desdoblamiento de mapas que también guarda en su cajón.

El juego favorito de George es “¿Qué se siente ser rico?”, que juega con Pearl.

El esposo de Pearl era un banquero de éxito y murió hace una media docena de años. La dejó muy bien económicamente. A Pearl le gusta que todos sepan que no necesita trabajar, que tiene una casa grande y hermosa, que compra un automóvil nuevo cada dos años e incluye entre sus amistades a algunos de los hombres de negocios y políticos más prominentes de la ciudad. George mencionará el nombre de algún pez gordo de la ciudad, y Pearl nunca falla en morder el anzuelo. Ella les dice cómo esa persona es su amigo cercano. George también puede hablar acerca del dinero en algún otro contexto, a fin de permitir que Pearl se queje acerca de los altos impuestos, la dificultad de encontrar buena ayuda doméstica, el alto costo de viajar a Europa, o alguna otra preocupación propia de la gente rica.

Preguntas

1. Analice las interacciones del grupo utilizando el modelo de comportamiento de éste.
2. ¿Cómo afectan estos juegos el desempeño del departamento?
3. ¿Son funcionales estos juegos? ¿Disfuncionales? Explíquese.

TEMA DE ACTUALI DAD

La prima donna

Lleva a la locura a la gente que tiene que trabajar con ella. Está sobreprotegida, mimada y parece que siempre tiene que ser el centro de la atención. ¿Quién es? Es la principal atracción de la ópera: la prima donna.

El despido de la prima donna Kathleen Battle por la Metropolitan Opera de la ciudad de Nueva York atrajo la atención del público sobre lo difícil que puede ser trabajar con una prima donna.

Era conocida la arrogancia y comportamiento difícil de Battle. De acuerdo con el gerente general de la Metro, Battle llegaba tarde a los ensayos, que ya habían sido reprogramados en su favor, se iba temprano y exigía que otras cantantes abandonaran el escenario cuando ella cantaba. Tim Page, critico musical de *Newsweek*, nos dice que Battle “insistía en cambiarse de hotel en hotel. En uno de ellos, se cambió porque pensó que alguien la veía de un modo raro. En otro le sirvieron espagueti con chícharos, y a ella no le gustan estos últimos. Después de cantar en San Francisco, los miembros del coro imprimieron playeras que decían: ‘Sobreviví a la batalla (Battle)’”.

Aunque Battle ha recibido mucha atención por su comportamiento, no es una ave rara en su profesión. Las estrellas de ópera son bien conocidas por ser temperamentales. Por ejemplo, Luciano Pavarotti fue despedido de la Ópera Lírica de Chicago por faltar a 26 de las 41 representaciones. En otro caso, un director de ópera de Filadelfia cometió el grave error de anunciar a uno de sus tenores como “el tenor más grande de la actualidad”. Todos sus otros

tenores cancelaron inmediatamente esa temporada. Incluso Beverly Silís, que todos dicen que es una de las personas más agradables en el ambiente de la ópera, tiene sus momentos difíciles. “Yo estaba en la Scala”, dice Silís. “Pedí constantemente que cambiaran el color de mi vestuario, y el diseñador estaba de acuerdo con ello. Pero la mujer que era la jefa del departamento de vestuario, que usa una de esas tijeras grandes atada con un listón negro, no deseaba tomarse el trabajo adicional de cambiar el atuendo. Y yo se lo pedía y se lo pedía, pero no prestaba atención. Así que, para el desfile de trajes, se marcha frente a las luces. Seguía siendo del mismo horrible color. De manera que me acerqué a donde estaba ella, tomé el vestido, lo doblé en pedacitos, tomé sus grandes tijeras y lo corté en cuatro partes. Y le dije, ‘ahora hágame un nuevo vestido’.”

¿A qué se debe que esta gente se comporte de esta manera? La cantante Lisa Gasteen cree que es la presión de estar al frente. “Realmente, es enorme la responsabilidad de cantar en papeles principales. Es importante que uno esté en su mejor momento cuando se halla actuando, y ésa es una presión tremenda.” El agente anterior de Battle, Peter Gelb, cree que esto se relaciona con la búsqueda de la perfección. “Creo que Kathleen encontró algunas dificultades, porque ella es increiblemente difícil y exigente al buscar la perfección en su arte, de la misma manera que lo habría estado Michael Jordan al tratar de anotar 50 puntos en un juego de básquetbol.” Después de todo, la ópera es un negocio en que hasta un pequeño error puede tomarse como fracaso, y se define al éxito como la perfección absoluta.

Preguntas

1. ¿Modela el puesto a la personalidad, o hay ciertas personalidades que son adecuadas para la ópera?
2. “El comportamiento de Battle y otras estrellas de la ópera puede explicarse en términos de los papeles que desempeñan.” Analícelo.
3. Los DGE están bajo presión. De manera similar, Garth Brooks y Whitney Houston cantan frente a decenas de millares de personas y se espera que se desempeñen sin errores. ¿Qué es lo que diferencia a estas personas, en caso de que haya alguna cosa, de las estrellas de la ópera?

Fuente: “The Prima Donna—Temperamental Opera stars”, Nightline (11 de febrero de 1994).

θ *Referencias bibliográficas*

GEORGE, J.M., “Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations,” *Academy of Management Journal* (March 1992), PP. 191—202.

GtJZZO, RA., and op. SHEA, “Group Performance and Intergroup Relations in Organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 269—313.

HACI(MAN, JR. (ed.), *Groups That Work (and Those That Don’t)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

HACKMAN, JR., “Group Influences on Individuals in Organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 199—267.

KIDWELL, R.E., JR. and N. BENNETT, “Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research,” *Academy of Management Review* (July 1993), pp. 429—56.

KRUGLANsKI, AW., and o. MAYsELEss, “Classic and Current Social Comparison Research: Expanding the Perspective,” *Psychological Bulletin* (July 1990), pp. 195—208.

LEVINE, J.M., and R.L. MORELAND, “Progress in Small Group Research,” in M.F. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* Vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 585—634.

PAUIus, I’.B. (ed.), *Psychology of Group Influence,* 2nd ed. (Hillsdale, NJ: Eribaum, 1989).

WIERsEMA, ME., and A. BIRD, “Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover,” *Academy of Management Journal* (October 1993), pp. 996—1025.

WORCHEL, 5., W. WOOD, and JA. SIMPsON (eds.), *Group Process and Productivity* (Newbury Park, CA: Sage 1991).

θ **Notas**

1 Based on M Stevenson, “Be Nice for a Change,” *Canadian Business* (November 1993), pp. 81—85.

2 L.R. Sayles, “Work Group Behavior and the Larger Organization,” in C. Arensburg et al. (eds.), *Research in Industrial Relations* (New York: Harper & Row, 1957), pp. 131—45.

3 B.W. Tuckman, “Developmental Sequences in Small Groups,” *Psychological Bulletin* (June 1965), pp. 384—99; B.W. Tuckman and M.C. Jensen, “Stages of Small-Group Development Revisited,” *Group and Organizational Studies* (December 1977), pp. 419—27; and M.F. Maples, “Group Development: Extending Turkmen’s Theory,” *Journal for Specialists in Group Work* (Fall 1988), pp. 17—23.

4 R.C. Ginnett, “The Airline Cockpit Crew,” in J.R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don’t)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

5 C.J.G. Gersick, “Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development,” *Academy of Management Journal* (March 1988), pp. 9—41; C.J.G. Gersick, “Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups,” *Academy of Management Journal* (June 1989), pp. 2 74—309; and E. Romanelli and M.L. Tushman, “Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test,” *Academy of Management* (October 1994), pp. 1141—66.

6 See J.L. Moreno, “Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology,” *American Sociological Review* (June 1947), pp. 287—92. Also J.W. Hart and R. Nath, “Sociometry in Business and Industry: New Developments in Historical Perspective,” *Group Psychotllerapy, Psychodrama and Sociometry,* Vol. 32 (1979), pp. 128—49.

7 N.M. Tichy, ML. Tushman, and C. Fombrun, “Social Network Analysis for Organizations,” *Academy of Management Review* (October 1979), pp. 507—19; and N. Tichy and C. Fombrun, “Network Analysis in Organizational Settings,” *Human Relations* (November 1979), pp. 923—65.

8 D. Krackhardt and L.W. Porter, “The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks,” *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 50—55.

9 RE. Nelson, “The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations,” *Academy of Management Journal* (June 1989), pp. 377—401.

10 H. Ibarra, “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework,” *Academy of Management Review* (January 1993), pp. 56—87.

11 This model is substantially based on the work of P.S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, “Understanding Groups in Organizations,” in L.L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 124—28; JR. Hackman, “The Design of Work Teams,” in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315—42; and G.R. Bushe and A.L. Johnson, “Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations,” *Group and Organization Studies* (December 1989), pp. 462—82.

12 F. Friedlander, “The Ecology of Work Groups,” in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Be/Ia vior*, pp. 301—14; P.B. Paulus and D. Nagar, “Environmental Influences on Groups,” in P. Paulus (ed.), *Psychology of Group Influence,* 2nd ed. (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989); and E. Sundstrom and I. Altman, “Physical Environments and Work-Group Effectiveness,” in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 11 (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), pp. 175—209.

13 See, for example, J. Krantz, “Group Processes Under Conditions of Organizational Decline,” *The Journal of Applied Behavioral Science,* Vol. 21, No. 1(1985), pp. 1—17.

14 Hackman, “The Design of Work Teams,” pp. 325—26.

15 See, for instance, G.R. Oldham and V. Fried, “Employee Reactions to Workspace Characteristics,” *Journal of Applied Psychology* (February 1987), pp. 75—80.

16 AD. Szilagyi, Jr., and M.J. Wallace, Jr., *Organizational Behav*ior *and Performance,* 4th ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1987), p. 223.

17 See M. Hill, “Group Versus Individual Performance. Are N + 1 Heads Better Than One?” *Psychological Reports* (April 1982), pp. 5 17—39; and A. Tziner and D. Eden, “Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of Its Parts?” *Journal of Applied Psychology* (February 1985), pp. 85—93.

18 M.E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1976), pp. 350—51.

19 Lieberman, "The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants," *Human Relations* (November 1956), pp. 385—402.
20 S.L. Robinson, MS. Kraatz, and D.M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal* (February 1994), pp. 137—52.
21 E.H. Schein, *Organizational Psychology,* 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), p. 24.
22 PG. Zimbardo, C. Haney, W.C. Banks, and D. Jaffe, "The Mind isa Formidable Jailer: A Pirandellian Prison," *New York Times* (April 8,1973), pp. 38—60.
23 For a recent review of the research on group norms, see JR. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 235—50.
24 A. Harlan,). Kerr, and S. Kerr, "Preference for Motivator and Hygiene Factors in a Hypothetical Interview Situation: Further Findings and Some Implications for the Employment Interview," *Personnel Psychology* (Winter 1977), pp. 557—66.
25 Adapted from Goodman, Ravlin, and Schminke, "Understanding Groups in Organizations," p. 159.
26 D.C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Journal* (January 1984), pp. 47—53; and K.L. Bettenhausen and J.K. Murnighan, "The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges," Administrative *Science Quarterly* (March 1991), pp. 20—35.
27 C.A. Kiesler and S.B. Kiesler, *Conformity* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
28 Ibid., p. 27.
29 S.E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177—90.
30 R. Keyes, *Is There Life After High School?* (New York: Warner Books, 1976).
31 W.F. Whyte, "The Social Structure of the Restaurant," *American Journal of Sociology* (January 1954), pp. 302—308.
32 Cited in J.R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," p. 236.
33. Harvey and C. Consalvi, "Status and Conformity to Pressures in Informal Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology* (Spring 1960), pp. 182—87.
34 J.A. Wiggins, F. Dill, and R.D. Schwartz, "On 'Status-Liability."' *Sociometry* (April-May 1965), pp. 197—209.
35 J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 606—13.
36 E.J. Thomas and C.F. Fink, "Effects of Group Size," *Psychological Bulletin* (July 1963), pp. 371—84; A.P. Hare, *Handbook of Small Group Research* (New York: Free Press, 1976); and M.E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior,* 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981).
37 W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie," *Industrielle Psychotechnik,* Vol. 4 (1927), pp. 193—207. See also D.A. Kravitz and B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1986), pp. 936—41.
38 See, for example, JA. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis," *Psychological Bulletin* (January 1993), pp. 67—81; and S.J. Karau and K.D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Personality and Social Psychol*ogy (October 1993), pp. 681—706.
39 S.G. Harkins and K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation," *Journal of Personality and Social Psychology* (December 1989), pp. 934—41.
40 See P.C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China," *Administrative Science Quarterly* (December 1989), pp. 565—81; and P.C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal* (April 1993), pp. 319—48.
41 Thomas and Fink, "Effects of Group Size"; Hare, *Handbook; Shaw, Group Dynamics;* and P. Yetton and P. Bottger, "The Relationships Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance," *Organizational Behavbr and Human Performance* (October 1983), pp. 145—59.
42 See, for example, P.S. Goodman, E.C. Ravlin, and L. Argote, "Current Thinking About Groups: Setting the Stage for New Ideas," in P.S. Goodman and associates (eds.), *Designing Effective Work Groups* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 15—16; and R.A. Guzzo and G.P. Shea, "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 288—90.
43 Shaw, *Contemporary Topics,* p. 356.
44 W.E. Watson, K. Kumar, and L.K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and

Performance: Comparing Homogenous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* (June 1993), pp. 590—602.
45 B.E. McCain, C.A. O'Reilly III, and J. Pfeffer, "The Effects of Departmental Demography on Turnover: The Case of a University," *Academy of Management Journal* (December 1983), pp. 626—41; W.G. Wagner, J. Pfeffer, and C.A. O'Reilly III, "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups," *Administrative Science Quarterly* (March 1984), pp. 74—92; J. Pfeffer and C.A. O'Reilly III, "Hospital Demography and Turnover Among Nurses," *Industrial Relations* (Spring 1987), pp. 158—73; C.A. O'Reilly III, D.F. Caldwell, and W.P. Barnett, "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover," *Administrative Science Quarterly* (March 1989), pp. 21—37; and S.E. Jackson, J.F. Brett, V.1. Sessa, D.M. Cooper, J.A. Julin, and K. Peyronnin, "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover," *Journal of Applied Psychology* (August 1991), pp. 675—89.
46 ID. Steiner, *Group Process and Productivity* (New York: Academic Press, 1972).
47 R.B. Zajonc, "Social Facilitation," *Science* (March 1965), pp. 269—74.
48 C.F. Bond, Jr. and L.J. Titus, "Social Facilitation: A MetaAnalysis of 241 Studies," *Psychological Bulletin* (September 1983), pp. 265—92.
49 V.F. Nieva, E.A. Fleishman, and A. Rieck, "Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement, and Their Relationships." Final Technical Report for Contract No. DAHC 19-C-0001 (Washington, DC: Advanced Research Resources Organizations, 1978).
50 See, for example, JR. Hackman and C.G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1975), pp. 45—99; and R. Saavedra, P.C. Earley, and L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 61—72.
51 Gaibraith, *Organizational Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
52 See N.R.F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function," *Psychological Review* (April 1967), pp. 239—49; G.W. Hill, "Group versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better Than One?" *Psychological Bulletin* (May 1982), pp. 5 17—39; and A.E. Schwartz and J. Levin, "Better Group Decision Making," *Supervisory Management* (June 1990), p. 4.
53 See, for example, R.A. Cooke and J.A. Kernaghan, "Estimating the Difference Between Group versus Individual Performance on Problem-Solving Tasks," *Group & Organization Studies* (September 1987), pp. 319—42; and L.K. Michaelsen, W.E. Watson, and R.H. Black, "A Realistic Test of Individual versus Group Consensus Decision Making," *Journal of Applied Psychology* (October 1989), pp. 834—39.
54 See, for example, W.C. Swap and associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).
55 I.L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
56 Ibid.
57 Ibid.
58 C. R. Leana, "A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making," *Journal of Management* (Spring 1985), pp. 5—17; and G. Moorhead and JR. Montanan, "An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon," *Human Relations* (May 1986), pp. 399—410.
59 See D.J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* (December 1986), pp. 1141—5 1; J.L. Hale and F.J. Boster, "Comparing Effect Coded Models of Choice Shifts," Com*munication Research Reports* (April 1988), pp. 180—86; and P.W. Paese, M. Bieser, and M.E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (October 1993), pp. 149—65.
60 See, for example, N. Kogan and M. A. Wallach, "Risk Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group," in *New Directions in Psychology*, Vol. 3 (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967); and MA. Wallach, N. Kogan, and D.J. Bem, "Group Influence on Individual Risk Taking," *Journal of Abnormal and Social Psychology,* Vol. 65 (1962), pp. 75—86.
61 R.D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal," *Psychological Bulletin* (October 1971), pp. 25 1—70.
62 A.F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking* (New York: Scribner's, 1941).
63 See A.L. Delbecq, A.H. Van deVen, and D.H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); and W.M. Fox, "Anonymity and Other Keys to Successful Problem-Solving Meetings," *National Productivity Review* (Spring 1989), pp. 145—56.

64 See J. Bartimo, “At These Shouting Matches, No One Says a Word,” *Business Week* (June 11, 1990), p. 78; M.S. Poole, M. Holmes, and G. DeSanctis, “Conflict Management in a Computer-Supported Meeting Environment,” *Management Science* (August 1991), pp. 926—53; A.R. Dennis and J.S. Valacich, “Computer Brainstorms: More Heads Are Better Than One,” Journal of Applied Psychology (August 1993), pp. 531—37; R.B. Gallupe and W.H. Cooper, “Brainstorming Electronically,” *Sloan Management Review* (Fall 1993), pp. 27—36; and R.B. Gallupe, W.H. Cooper, ML. Grise, and L.M. Bastianutti, “Blocking Electronic Brainstorms,” *Journal of Applied Psychology* (February 1994), pp. 77—86.
65 For some of the controversy surrounding the definition of cohesion, see J. Keyton and J. Springston, “Redefining Cohesiveness in Groups,” *Small Group Research* (May 1990), pp. 234—54.
66 See, for example, I. Summers, T. Coffelt, and R.E. Horton, “Work-Group Cohesion,” *Psychological Reports* (October 1988), pp. 627—36.
67 C. losko and M. Wilson, “Interpersonal Attraction as a Function of Social Interaction,” *JoIrnIal of Personality and Social Psychology* (December 1977), pp. 903—11.
68 J.T. Gullahorn, “Distance and Friendship as Factors in the Gross Interaction Matrtx,” *Sociometry* (February-March 1952), pp. 123—34.
69 E.J. Thomas and C.F. Fink, “Effects of Group Size,” *Psychological Bulletin* (July 1963), pp. 371—84.
70 K.L. Bettenhausen, “Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed,” *Journal of Management* (June 1991), p. 362.
71 JR. Taylor and D.S. Strassberg, “The Effects of Sex Composition on Cohesiveness and Interpersonal Learning in Short-Term Personal Growth Groups,” *Psychotherapy* (Summer 1986), pp. 267—73.
72 C.A. Wrisberg and M.V. Draper, “Sex, Sex Role Orientation, and the Cohesion of Intercollegiate Basketball Teams,” *Journal of Sports Behavior* (March 1988), pp. 45—54.
73 A. Stein, “Conflict and Cohesion: A Review of the Literature,” *Journal of Conflict Resolution* (March 1976), pp.
143—72.
74 A. Zander, “The Psythology of Group Processes,” in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 30 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1979), p. 436.
75 See, for example, C.N. Greene, “Cohesion and Productivity in Work Groups,” *Small Group Behavior* (February 1989), pp. 70—86; and B. Mullen and C. Copper, “The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration,” *Psychological Bulletin* (March 1994), pp. 210—27.
76 See, for example, S. Schachier, N. Ellertson, D. McBride, and D. Gregory, “An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity,” *Human Relations* (March 1951), pp. 229—38; J. Darley, N. Gross, and W. Martin, “Studies of Group Behavior: Factors Associated with the Productivity of Groups,” *Journal of Applied Psychology* (June 1952), pp. 396—403; and L. Berkowitz, “Group Standards, Cohesiveness, and Productivity,” *Human Relations* (August 1954), pp. 509—19.
77 T.P. Verney, “Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction,” in D.J. Vredenburgh and R.S. Schuler (eds.), *Effective Management: Research and Application*, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management (Pittsburgh, May 1983), pp. 24—27.
78 Ibid.
79 M. Van Sell, A.P. Brief, and R.S. Schuler, “Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research,” *Human Relations* (January 1981), pp. 43—7 1; and A.G. Bedeian and A.A. Armenakis, “A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity,” *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 4 17—24.
80 Shaw, *Group Dynamics.*
81 B. Mullen, C. Symons, L. Hu, and E. Salas, “Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction,” *Journal of General Psychology* (April 1989), pp. 155—70.

CAPÍTULO **9**

El trabajo en equipo en una distribuidora de Saturn aumenta la moral de los empleados y la satisfacción de los clientes. Cuando un comprador recibe su nuevo Saturn, los animados miembros del equipo de ventas, servicio, refacciones y recepción lo vitorean, le toman una fotografía y le entregan las llaves. Al trabajar como equipo, los empleados de las distribuidoras de Saturn están comprometidos con alcanzar la meta de la compañía de superar las expectativas del cliente.

COMPRENSIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO
¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos?
Los equipos en comparación con los grupos: ¿cuál es la diferencia?
Tipos de equipos
La vinculación de los conceptos de equipos y grupos: hacia la constitución de equipos de alto desempeño
Cómo convertir a los individuos en jugadores de equipo
Temas contemporáneos en la administración de los equipos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Explicar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones**
2. **Contrastar equipos con grupos**
3. **Identificar tres tipos de equipos**
4. **Mostrar la vinculación entre los conceptos de grupo y los equipos de alto desempeño**
5. **Identificar formas en que los administradores pueden inculcar confianza entre los miembros de los equipos**
6. **Explicar cómo pueden crear tas organizaciones jugadores de equipo**
7. **Describir el ambiente legal actual que rodea el uso de los equipos en medios sindicalizados**
8. **Explicar cómo puede la administración evitar que los equipos se estanquen y se vuelvan rígidos**

¿ Es cierto que la responsabilidad de todos en realidad es responsabilidad de nadie?
ANÓNIMO

El equipo de administración superior de Boeing Co. (arriba, en la fotografía) ha decidido que el diseño futuro de los aviones descanse en el reemplazo de la jerarquía histórica de tipo militar de la empresa por los equipos de trabajo autorregulados, de disciplina cruzada.[1]

Como ejemplo de este punto, la planeación y el desarrollo del nuevo Boeing 777-200, de turbinas gemelas, giró alrededor de una colaboración interna de diseñadores, expertos de producción, personal de mantenimiento, personal de servicio al cliente, especialistas en finanzas e, incluso, clientes de alguna aerolínea. Se les agrupó en equipos pequeños de ocho .a diez personas, y se les encargó la tarea de refinamiento y engranaje de todos los aspectos del programa del avión, desde el comienzo. El propósito era que cada equipo considerara el avión como un todo y actuara rápidamente aportando ideas, prescindiendo de la segunda opinión de los superiores jerárquicos.

La práctica anterior de Boeing era desarrollar un avión en secuencia, empezando por la cola y trabajando hacia adelante hasta llegar a la nariz. En primer lugar, vendrían las sugerencias de los diseñadores, luego las de la gente de producción, luego las del personal de apoyo al cliente, y así sucesivamente. con este proceso, los refinamientos crecían como una bola de nieve. Lo que es peor, los costos del desarrollo se disparaban hasta las nubes justo antes de que el avión entrara a producción, al realizar modificaciones de último momento. Las ineficiencias de este sistema daban por resultado una menor producción y mayores costos.

Con el empleo de equipos en el proyecto 777, la compañía pudo tomar el mando de los costos de desarrollo. Es decir, pudo eliminar los puntos de des. ajuste antes de que entrara a producción. Por ejemplo, las innovadoras puntas de ala plegables del nuevo 777 tenían una falla importante: las líneas aéreas que deseaban un ala continua tradicional no podían obtenerla. Al principio, la compañía dijo que lo mejor que podía ofrecer era un ala con puntas plegables; aseguradas en su lugar. De acuerdo con la antigua forma de ser de Boeing, las aerolíneas habrían tenido que aceptar la desventaja en el peso. Esto era así porque había una cima burocrática, que separaba a los trabajadores que diseñaban las piezas de aquellos que las fabricaban. Sin embargo, trabajando muy de cerca con los expertos del taller, los ingenieros del 777 diseñaron una forma de construir un ala continua con las mismas herramientas utilizadas para fabricar el ala plegable, y sin perturbar el flujo de trabajo de producción. Los representantes de las líneas aéreas terminaron contribuyendo con más de mil cambios en el diseño. De manera similar, los expertos internos de mantenimiento de Boeing ofrecieron cientos de ideas que ayudaron a que el 777 fuera más barato de operar y más rápido darle servicio.

El equipo de administración superior de Boeing cree que el empleo de equipos permitirá que la compañía fabrique mejores productos, con mayor rapidez y a costos menores. Ha decidido utilizar el enfoque de los equipos de trabajo en el 737X, un jet de pasajeros programado para entregarse en 1997; y el grupo de defensa de Boeing está utilizando equipos para diseñar y construir el caza F-22, cuya entrega a la Fuerza Aérea de Estados Unidos está planeada para el año 2003.

θ *¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos?*

Hace 20 años, cuando compañías como Volvo, Toyota y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, el hecho era noticia porque nadie más lo estaba haciendo. Hoy en día, es exactamente lo opuesto. Es la organización que *no* utiliza equipos la que se ha convertido en noticia. Tome cualquier periódico de negocios actual, y leerá cómo los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en la que se están desarrollando los negocios en compañías como General Electric, AT&T, Hewlett-Packard, Motorola, Apple Computer, Shiseido, Federal Express, Chrysler, Saab, 3M Co., John Deere, Texas Instruments, Australian Airlines, Johnson & Johnson, Dayton-Hudson, Shenandoah Life Insurance Co., Florida Power & Light y Emerson Electric. Hasta el mundialmente famoso zoológico de San Diego ha reestructurado sus zonas de hábitat naturales por medio de equipos transdepartamentales.

¿Cómo podemos explicar la popularidad actual de los equipos? La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.[2] Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.

.... El CO en las noticias ....

La construcción del trabajo en equipo en la administración de Clinton

Una de las primeras cosas que hizo Bill Clinton cuando ascendió a la presidencia de Estados Unidos fue hacer que su grupo administrativo clave tomara algunos ejercicios de construcción de equipos. En la primera reunión de su gabinete, que tuvo lugar en un retiro en el bosque de Campo David, se llevaron dos facilitadores profesionales para ayudar a los nuevos miembros del gabinete a aprender a funcionar más eficazmente unos con otros. Se pidió a los miembros del gabinete que trajeran su curriculum y que estuvieran preparados para hablar de las pasiones de su vida. En la sesión del sábado por la noche, los asesores les pidieron que hablaran de eventos personales significativos que no habían mencionado en sus conclusiones. Clinton echó a rodar la bola diciendo que él había sido un niño gordo, y que los otros muchachos se burlaban de él.

El objeto de estos ejercicios de construcción de equipos es conseguir que la gente comprenda cómo pueden utilizar sus características personales para contribuir para el grupo. Puesto que estos miembros del gabinete estarían trabajando muy de cerca para resolver numerosos problemas, Clinton y su personal decidieron que cada uno necesitaba aprender más acerca de los demás, para pasar de ser sólo un grupo de gente a un equipo coordinado. Esta experiencia inicial de construcción de equipos fue seguida por otra cuatro meses después, y luego por sesiones regulares cada seis meses.

El uso de asesores profesionales para lograr que estas reuniones de grupo fluyeran mejor y para facilitar el trabajo en equipo no es nuevo en el gobierno federal. El Internal Revenue Service y el ejército los han utilizado durante años. Pero ésta es la primera vez que se han utilizado en el nivel más alto del gobierno.

Con base en J.M. Perry, “Using ‘Team Builders’ May Become Common in Clinton Administration”, ***Walt Street*** *Journal* (5 de marzo de 1993), pág. A7A.

Pero no pase por alto las propiedades motivacionales de los equipos. En consonancia con nuestro análisis del capítulo 7 del involucramiento del empleado como motivador, los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación. Por ejemplo, algunos trabajadores de la línea de ensamble de John Deere forman parte de los equipos de venta que visitan a los clientes.[3] Estos obreros conocen mejor los productos que cualquier vendedor tradicional; además, al viajar y hablar con los granjeros, estos obreros con salario por hora desarrollan nuevas habilidades y se involucran más en sus puestos. De manera que otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados.

θ *Los equipos en comparación con los grupos: ¿cuál es la diferencia?*

No son la misma cosa grupos que equipos. En esta sección definiremos y aclararemos la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.[4]

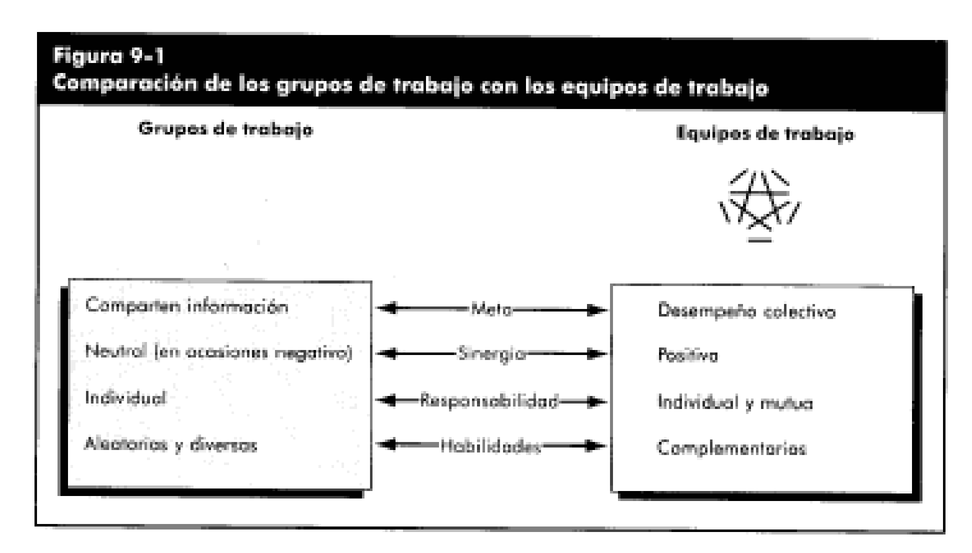
En el capítulo anterior definimos al *grupo* como dos o más personas, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar objetivos específicos.

Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

grupo de trabajo
Grupo que interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones, a fin de ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad.

equipo de trabajo
Grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.



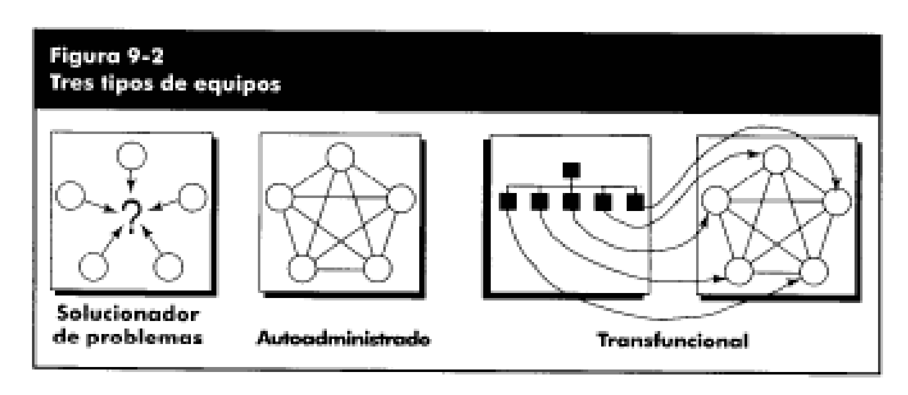
Un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. La figura 9-1 presenta las diferencias entre los grupos *y* los equipos de trabajo.

Estas definiciones ayudan a precisar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración está buscando esa sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos. Sin embargo, observe que dijimos "potencial". No hay nada inherentemente mágico en la creación de los equipos que asegure la realización de esta sinergia positiva. El simple hecho de llamar *equipo* a un *grupo* no mejora de manera automática su desempeño. Como veremos más adelante en este capítulo, los equipos exitosos o de alto desempeño tienen ciertas características comunes. Si la administración espera obtener una mejoría en el desempeño organizacional mediante los equipos, necesitará cerciorarse de que sus equipos tengan estas características.

θ *Tipos de equipos*

Los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos que el lector probablemente encuentre en una organización son los equipos solucionadores de problemas, los equipos autoadministrados *y* los equipos transfuncionales (véase la figura 9-2).

Equipos solucionadores de problemas



Si miramos hacia atrás unos 15 años, veremos que los equipos apenas comenzaban a ganar popularidad, y que la forma que tomaba la mayor parte de tales equipos era parecida. Estaban compuestos generalmente por entre cinco *y* 12 empleados del mismo departamento, pagados por hora, que se reunían unas pocas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia *y* el ambiente en el trabajo.[5] A éstos los llamamos **equipos solucionadores de problemas.**

En los equipos solucionadores de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos *y* métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren.

Una de las aplicaciones más practicada de los equipos solucionadores de problemas durante la década de 1980 fue la de los círculos de calidad.[6] Como se mencionó en el capítulo *7*, éstos son equipos de trabajo de ocho a diez empleados *y* supervisores, que tienen área de responsabilidad compartida y que se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad, investigar la causa de los mismos, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

equipos solucionadores de problemas
Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unos horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

Equipos de trabajo autoadministrados

Los equipos solucionadores de problemas iban por el camino correcto, pero no llegaron lo suficientemente lejos como para conseguir que los empleados se involucraran en las decisiones *y* procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a la experimentación con equipos verdaderamente autónomos, que no sólo podrían solucionar los problemas, sino además implantar soluciones y asumir toda la responsabilidad de los resultados.

Los **equipos de trabajo autoadministrados** generalmente están compuestos por 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores.[7] En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas *y* la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia *y* hasta se pueden eliminar. En la planta de locomotoras de General Electric, de Grove City, Pensilvania, unos 100 equipos toman la mayor parte de las decisiones. Organizan el mantenimiento, programan el trabajo *y* autorizan de manera rutinaria las compras de equipo. Un equipo gastó $2 millones y el administrador de la planta ni siquiera frunció el ceño. Toda la planta de L-S Electrogalvanizing Co., en Cleveland, es manejada por equipos autoadministrados. Efectúan su propia programación, se rotan los puestos por iniciativa propia, establecen metas de producción, fijan escalas de sueldos vinculados con las habilidades, despiden a compañeros de trabajo *y* realizan las contrataciones. "Nunca conocí a un nuevo empleado hasta su primer día de trabajo", dice el gerente general de la planta.[8]

equipos de trabajo autoadministrados
Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores.

• Los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se efectúan los negocios.

Xerox, General Motors, Coors Brewing, PepsiCo, Hewlett-Packard, Honeywell, M&M/Mars y Aetna Life son sólo unos cuantos entre los nombres conocidos de compañías que han establecido equipos de trabajo autoadministrados. Aproximadamente uno de cada cinco patrones estadounidenses utiliza ahora esta forma de equipo, *y* los expertos pronostican que de 40% a 50% de los trabajadores estadounidenses podrían estar administrándose por medio de esta clase de equipo para el fin de este decenio.[9]

Las revistas de negocios recientes han estado llenas de artículos que describen la aplicación exitosa de los equipos autoadministrados. El grupo que trabaja para el Departamento de Defensa por parte de Texas Instruments da crédito a los equipos autodirigidos por ayudarlo a obtener el premio Malcolm Baldrige de calidad nacional y por permitirle alcanzar el mismo nivel de ventas con 25% menos de empleados.[10] Aid Association for Lutherans, una de las mayores compañías aseguradoras y de servicios financieros de Estados Unidos, dice que los equipos autoadministrados fueron el elemento principal que le permitió incrementar la satisfacción de sus empleados *y* lograr que la compañía aumentara su volumen de operaciones en 50% en un periodo de cuatro años, al mismo tiempo que disminuía su personal de trabajo en 15% [11] La planta Edy's Grand Ice Cream, de Fort Wayne, Indiana, introdujo los equipos autoadministrados en 1990, *y* les atribuye una reducción de 39% en los costos y un aumento en la productividad de la planta de 57% [12] Whole Foods Market, una cadena de tiendas de alimentos naturistas, dice que los equipos autoadministrados son la razón principal por la que duplicó sus ventas entre 1989 *y* 1992, *y* por la que es capaz de lograr un 3.7% de margen de utilidades de operación, en comparación con 2.6% de la cadena de supermercados promedio.'[3]

Cuando el zoológico de San Diego reorganizó sus exhibiciones en zonas bioclimáticas que integran a los animales y plantas en áreas sin jaulas que se asemejan a su hábitat natural, también cambió la forma de trabajar de sus empleados. En lugar de operar las nuevas exhibiciones de manera tradicional —donde los cuidadores atienden a los animales y los jardineros se ocupan de las plantas—, el zoológico formó equipos autoadministrados y entregó a sus miembros la responsabilidad conjunta de operar y mantener su exhibición. La exhibición de The Tiger River que se muestra aquí, es autoadministrada por un equipo de especialistas en mamíferos y aves, horticultores y trabajadores de mantenimiento y construcción. Les equipos autoadministrados están ayudando al zoológico a alcanzar dos de sus metas clave; enriquecer la experiencia del visitante y mejorar la calidad de vida en el trabajo de los empleados.

A pesar de estos impresionantes relatos, es necesario ofrecer aquí una palabra de advertencia. Algunas organizaciones han quedado decepcionadas con los resultados de los equipos autoadministrados. Por ejemplo, los empleados de Douglas Aircraft Co., que han estado sufriendo grandes despidos, se han rebelado contra los equipos autoadministrados. Han llegado a concebir la cooperación del concepto de equipo como un ejercicio para ayudar al propio verdugo.[14] La investigación global sobre la eficacia de los equipos de trabajo autoadministrados no ha sido uniformemente positiva.[15] Por ejemplo, los individuos de estos equipos sí tienden a reportar niveles más elevados de satisfacción en el puesto. Sin embargo, en contra de la sabiduría convencional, los empleados de los equipos de trabajo autoadministrados parecen tener mayor ausentismo y tasas de rotación que los empleados que trabajan en las estructuras tradicionales de trabajo. No están claras las razones precisas de estos resultados, lo que implica la necesidad de una investigación adicional.

Equipos transfuncionales

equipos transfuncionales
Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.

Nuestra descripción de los esfuerzos de desarrollo de la Boeing Company sobre el 777, al comenzar este capítulo, ilustra la última aplicación del concepto de equipo. Éste es el uso de los **equipos transfuncionales**. Están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea.[16]

fuerza de trabajo
Equipo transfuncional temporal.

comité
Grupo integrado por miembros de las diversas líneas funcionales departamentales.

Muchas organizaciones han utilizado durante años grupos que traspasan los límites horizontales. Por ejemplo, IBM creó una gran fuerza de trabajo en la década de 1960, integrada por empleados de diferentes departamentos de la compañía, para desarrollar el sistema 360 que tuvo gran éxito. Y una **fuerza de trabajo** realmente no es más que un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los **comités**, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos transfuncionales.

Pero la popularidad de los equipos de trabajo transdisciplinarios explotó a fines de los años ochenta. Los principales fabricantes de automóviles —incluyendo Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y Chrysler— han acudido a estas formas de equipo a fin de coordinar proyectos complejos. Por ejemplo, el Neón, innovador subcompacto de Chrysler, fue desarrollado totalmente por un equipo transfuncional. El nuevo modelo se entregó en apenas 42 meses y por una fracción de lo que ha costado el auto pequeño de cualquier otro fabricante.[17]

El proyecto Jridium de Motorola ilustra por qué tantas compañías se han pasado a los equipos transfuncionales.[18] Este proyecto está desarrollando una enorme red que contendrá 66 satélites. “Comprendimos al principio que no había manera de administrar un proyecto de ese tamaño y complejidad en la forma tradicional y, sin embargo, tenerlo listo a tiempo”, dice el gerente general del proyecto. Durante el primer año y medio del proyecto, un equipo transfuncional de 20 empleados de Motorola se reunió cada mañana. Desde entonces, el equipo ha crecido para incluir también diversos expertos de docenas de otras compañías, como McDonnell Douglas, Raytheon, Krunichev Enterprise de Rusia, Martin Marietta, Scientific-Atlanta y General Electric.

En resumen, los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos. Desde luego, no es un día de campo administrar los equipos transfuncionales.[19] Sus primeras etapas frecuentemente consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Se necesita tiempo para establecer la confianza y el trabajo en equipo, especialmente entre personas con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas. Más adelante en este capítulo analizaremos las formas en que los administradores pueden ayudar a facilitar y establecer la confianza entre los miembros del equipo.

El gigante de herramientas Black & Decker detectó una gran oportunidad en el mercado con las ventas de herramienta para el mejoramiento de los hogares. Así que en 1991 B&D formó un equipo transtuncional para desarrollar Quantum, una nueva línea de poderosas herramientas de precie medio para el creciente número de aficionados a las reparaciones en el hogar . Al hacerse cargo del lanzamiento de la nueva línea en 1993, el equipo Quantum incluía 85 empleados de diseño, ingeniería, mercadotecnia, finanzas, fabricación y otras funciones. Además de cruzar funciones, el equipo traspasaba fronteros nacionales, ya que incluía empleados de plantas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Ítala y Suiza. En esta foto, miembros del equipo Quantum muestran nuevos productos que desarrollaron a tiempo y que estaban alcanzando ventas calculadas de $30 a $40 millones para fines de 1994.

El CO en las noticias ....

Sólo porque uno es grande, no tiene que ser lento

El negocio de las computadoras vive y muere con nuevos productos fabricados en ciclos cada vez más cortos. Para sobrevivir en la industria, las compañías tienen que desarrollar continuamente productos innovadores, y hacerlo a velocidad de relámpago. Una empresa que ha aprendido a hacer esto con éxito es Hewlett Packard.

Uno de los triunfos recientes de HP es algo llamado el Kittyhawk Personal Storage Module. Pesa una onza *y* tiene el tamaño aproximado de una caja de cerillos. Pero este diminuto impulsor de discos es suficientemente poderoso para almacenar el equivalente a veinte novelas largas. HP sacó el Kittyhawk al mercado en sólo 10 meses, en comparación con el tiempo del ciclo tradicionakde unos dos años. ¿Y el secreto de este veloz proceso de desarrollo? ¡Equipos!

Un grupo fuertemente unido de 10 ingenieros y personal de mercadotecnia de HP se encerró en un remolque apartado de la división de discos de HP en Boise, Idaho. Al comprender que no podían romper la barrera del tiempo haciéndolo todo solos, los miembros del equipo forjaron un número sin precedente de sociedades. El grupo de microelectrónica de AT&T diseñó los circuitos del Kittyhawk. ReadRite fabricó la cabeza que lee y escribe los datos. Citizen Watch de Japón ayudó a diseñar el proceso de fabricación, y hoy fabrica el Kittyhawk para HP. Todo el proyecto se coordinó mediante un equipo que eliminó el burocratismo que tradicionalmente obstaculiza a las grandes compañías y permitió insumos diversos y una rápida toma de decisiones.

Con base en L. Graní, “5ix Companies That Are Winning the Race”, *Les Angeles Times* (17 de enero de 1993), pág. 01.

θ *La vinculación de los conceptos de equipos y grupos: hacia la constitución de equipos de alto desempeño*

En el capítulo anterior presentamos cierto número de conceptos básicos de grupo. Construyamos ahora sobre esa introducción y veamos cómo el conocimiento de los procesos de grupo puede ayudarnos a constituir equipos más eficientes o de alto desempeño.[20]

Tamaño de los equipos de trabajo

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 o 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo. Tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas. Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el

compromiso y la responsabilidad mutua necesarias para lograr un alto desempeño. De manera que al diseñar equipos eficientes, los administradores deben mantener menos de una docena de miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor, y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos.

Las habilidades de los miembros

Para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades. En primer lugar, necesita personas con *experiencia técnica.* En segundo lugar, necesita personas con habilidades para *resolver problemas* y *tomar decisiones,* capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas, *y* tomar las soluciones adecuadas. Por último, los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras *habilidades interpersonales.*

Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin contar con los tres tipos de habilidades. Es crucial la mezcla correcta. Demasiado de una habilidad en detrimento de las otras dará como resultado un desempeño inferior del equipo. Pero los equipos no necesitan tener en su lugar todas las habilidades complementarias al principio de su actuación. No es raro que uno o más miembros asuman la responsabilidad de aprender las habilidades de las que carece el grupo, permitiendo con ello que el equipo alcance su potencial total.

La asignación de papeles y la promoción de la diversidad

En el capítulo 3 mostramos que las personas difieren en términos de los rasgos de su personalidad, *y* que el desempeño de los empleados mejora cuando se les coloca en puestos compatibles con sus personalidades. Bueno, lo mismo sucede con respecto a la ocupación de puestos en un equipo de trabajo. Los equipos tienen diferentes necesidades *y* se debe seleccionar a las personas que van a integrarlo con base en sus personalidades *y* preferencias.

Los equipos de alto desempeño igualan correctamente a las personas con los diferentes papeles. Por ejemplo, los entrenadores de básquetbol que ganan constantemente en el largo plazo, han aprendido a medir en forma intuitiva a los jugadores potenciales, identificar sus fortalezas y debilidades, y luego asignarlos a los puestos que se ajustan mejor con sus habilidades y que les permiten contribuir más al desempeño global del equipo. Reconocen que los equipos ganadores necesitan una diversidad de habilidades, como manejadores de balón, anotadores de poder, disparadores de tiros de tres puntos *y* bloqueadores. Los equipos con éxito tienen personas que cubren los papeles clave, y han seleccionado a la gente para que juegue estos papeles con base en sus habilidades y preferencias.

Una corriente de investigación ha identificado nueve papeles potenciales de equipo que le gusta desempeñar a la gente[21] (véase la tabla 9-1). Describamos brevemente cada uno y luego consideremos sus implicaciones en la constitución de equipos de alto desempeño.

CREADORES-INNOVADORES Éstas son personas, por lo general, imaginativas y buenas para iniciar ideas o conceptos. Suelen ser muy independientes y prefieren trabajar a su propio paso, a su propio estilo *y*, muy a menudo, a su propio ritmo.

EXPLORADORES-PROMOTORES A los exploradores-promotores les gusta adoptar ideas nuevas y ser campeones de su causa. Son buenos para tomar ideas de los creadores-innovadores y encontrar los recursos para promover esas ideas. Su principal debilidad es que no siempre tienen la paciencia y las habilidades de control para asegurarse de que hay un seguimiento detallado de las ideas.

Tabla 9-1 Los nueve papeles de un equipo

Creadores-innovadores:	inician ideos creativas.
Exploradores-promotores:	son campeones de las ideos después de que éstas han sido iniciadas.
Asesores-desarrolladores:	analizan las opciones de decisión.
Impulsores-organizadores:	proporcionan estructura**.**
Finalizadores-productores:	proporcionan dirección y seguimiento.
Controladores-inspectores:	revisan los detalles.
Defensores-mantenedores:	pelean las batallas externas.
Reporteros-consejeros:	buscan toda la información.
Vinculadores;	coordinan e integran.

Fuente: C. Margerison *y* D. McConn, ***Team Management:*** Practical New ***Approaches*** (Londres: Mercury Books. 19901.

ASESORES-DESARROLLADORES Estos individuos tienen fuertes habilidades analíticas. Están en su mejor momento cuando se les presentan varias opciones diferentes para su evaluación y análisis antes de que se tome una decisión.

IMPULSORES-ORGANIZADORES A los impulsores-organizadores les gusta establecer los procedimientos de operación para que las ideas se vuelvan realidad, y lograr que se realicen las cosas. Fijan metas, establecen planes, organizan a la gente y crean sistemas para cerciorarse de que dichos planes se cumplan dentro de las fechas limite.

FINALIZADORES-PRODUCTORES De manera similar a los impulsores-organizadores, los finalizadores-productores también se preocupan por los resultados. Sólo que su papel se enfoca en insistir en que se cumplan las fechas límite y asegurarse de dar seguimiento a todos los compromisos. Se enorgullecen de obtener una producción regular de acuerdo con una norma establecida.

CONTROLADORES-INSPECTORES Éstos son personas que tienen una gran preocupación por establecer y verificar que se cumplan las reglas y los reglamentos. Son buenos para examinar detalles y asegurarse de que se eviten las imprecisiones. Desean revisar todos los datos y cantidades; quieren estar seguros de que las "íes tengan su punto" y las "eñes tengan su tilde".

DEFENSORES-MANTENEDORES Éstos tienen fuertes convicciones acerca de la forma en que se deben hacer las cosas. Defenderán y pelearán las batallas del equipo con las personas externas, mientras, al mismo tiempo, brindan un fuerte apoyo a los miembros internos. Los defensores-mantenedores son importantes porque proporcionan estabilidad al equipo.

REPORTEROS-CONSEJEROS Los reporteros-consejeros son buenos oidores y no tienden a imponer su punto de vista sobre las demás personas. Tienden a favorecer la obtención de más información antes de tomar decisiones. Como tales, desempeñan el importante papel de estimular al equipo para buscar información adicional antes de tomar decisiones, y lo desalientan de tomar soluciones precipitadas.

VINCULADORES Este último papel se superpone a los demás. Puede adoptar cualquiera de los ocho anteriores. Los vinculadores tratan de comprender todos los puntos de vista. Son coordinadores e integradores. Les disgusta el extremismo y tratan de que haya cooperación entre todos los miembros del equipo. Reconocen las diversas contribuciones que pueden realizar los diversos miembros del equipo y procuran integrar a la gente y las actividades a pesar de las diferencias que pudieran existir.

Aunque la mayoría de la gente puede desempeñarse en cualquiera de estos papeles, si se ve obligada a hacerlo tiene dos o tres papeles por los que siente una fuerte preferencia. Los administradores necesitan comprender las fortalezas de cada individuo y lo que éste puede aportar a un equipo, seleccionar a los miembros con esto en mente y realizar las asignaciones de trabajo que se ajusten a los estilos preferidos de los miembros. Al igualar las preferencias individuales con las exigencias del papel del equipo, los administradores aumentan la probabilidad de que los miembros del equipo lleguen a trabajar bien como conjunto. Los investigadores que desarrollaron este marco señalan que los equipos sin éxito han tenido un portafolio desequilibrado de talentos individuales, que gastan demasiada energía en un área y no la suficiente en otras.

Tener un compromiso con un propósito común

¿Tiene el equipo un propósito significativo al que aspiran todos los miembros? Este propósito es una visión. Es más grande que las metas específicas. Los equipos eficientes tienen un propósito común *y* significativo que proporciona dirección, impulso *y* compromiso a sus miembros.

El equipo de desarrollo de Apple Computer, que diseñó la Macintosh, por ejemplo, estaba comprometido casi religiosamente con la creación de una máquina amigable con el usuario, que vendría a revolucionar la forma en que la gente utilizaba las computadoras. Los equipos de producción de Saturn Corp. están impulsados y unidos por el propósito común de construir un automóvil estadounidense que pueda competir exitosamente en términos de calidad *y* precio con los mejores automóviles japoneses.

Los miembros de los equipos exitosos dedican una enorme cantidad de tiempo *y* esfuerzo a la discusión, modelado *y* logro de acuerdos sobre los propósitos que les pertenecen, tanto en lo colectivo como en lo individual. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo, viene a ser el equivalente de la navegación celeste para el capitán de un barco: proporciona dirección y guía en todas las condiciones.

Establecimiento de metas específicas

Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño realistas, medibles *y* específicas. Así como demostramos en el capítulo 6 la forma en que las metas llevan a los individuos a un mejor desempeño, las

metas también dan energía a los equipos. Las metas específicas facilitan una comunicación clara. También ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en obtener resultados. Por ejemplo, Thermos Corp. creó un equipo transfuncional en el otoño de 1990 con el fin específico de diseñar *y* construir una innovadora parrilla de barbacoa.[22] Se pusieron de acuerdo en crear una nueva parrilla que tuviera una agradable apariencia de mueble, no requiriera contaminantes como el encendedor de carbón *y* cocinara alimentos que tuvieran buen sabor. El equipo también se puso de acuerdo en una fecha límite fija y sólida como piedra. Deseaban tener la parrilla lista para el gran National Hardware Show de agosto de 1992. Así que tenían un poco menos de dos años para planear, diseñar *y* construir el nuevo producto. Y eso es exactamente lo que hicieron. Crearon la parrilla eléctrica Thermos Thermal Electric Grill, que ha ganado desde entonces cuatro premios de diseño y se ha convertido en uno de los lanzamientos de nuevos productos de más éxito en la historia de la compañía.

¿Qué hizo Thermos para desarrollar su nueva parrilla eléctrica? El crédito es del DGE de Thermos, Monte Peterson, quien aparece aquí (al frente) con el equipo Llfestyle que creó el producto. En primer lugar, Peterson compartió con sus empleados su amplia visión de innovación de productos, una visión que inspiré a los empleados a comprometerse en el desarrollo de un producto completamente diferente de los de sus competidores. Peterson desafió a los empleados a fijar una meta específica: desarrollar en dos años una parrilla con buena apariencia, fácil de usar, no contaminante y que diera a la comida un sabor de barbacoa. Peterson proporcionó el liderazgo y la estructura para alcanzar su visión, formando el equipo Lifestyle flexible y transfuncional, de gente de mercadotecnia, manufactura e Ingeniería. El equipo reemplazó una estructura burocrática organizada por funciones.

Liderazgo y estructura

Las metas definen el blanco final del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan liderazgo y estructura para proporcionar foco y dirección. Definir *y* ponerse de acuerdo en un enfoque común, por ejemplo, da la seguridad de que el equipo está unificado en los medios para alcanzar sus metas.

Los miembros del equipo deben estar de acuerdo en qué es lo que debe hacer cada quien, y asegurarse de que todos los miembros lleven igual carga de trabajo. Además, el equipo necesita determinar la forma en que se fijarán los programas, las habilidades técnicas que necesitan desarrollarse *y* la forma en que el grupo resolverá los conflictos y tomará *y* modificará las decisiones. Ponerse de acuerdo sobre los aspectos específicos del trabajo *y* cómo éstos se ajustan entre sí para integrar habilidades técnicas específicas requiere de liderazgo y estructura de equipo. Esto, por cierto, puede ser proporcionado directamente por la administración, o por los mismos miembros del equipo en el grado en el que desempeñan los papeles de explorador-promotor, impulsor-organizador, finalizador-productor, defensor-mantenedor y vinculador.

La holgazanería social y la responsabilidad

En el capítulo anterior aprendimos que los individuos pueden esconderse en un grupo. Pueden caer en la “holgazanería social” y aprovecharse de los esfuerzos del grupo, dado que su contribución individual no puede identificarse. Los equipos de alto desempeño combaten esta tendencia haciéndose responsables tanto a nivel individual como de equipo.

Los equipos exitosos hacen que sus miembros, tanto individualmente como en conjunto, sean responsables por el propósito, las metas y el enfoque del equipo. Establecen con claridad las responsabilidades individuales y las colectivas.

Sistemas adecuados de evaluación y recompensa del desempeño

¿Cómo se consigue que los miembros de los equipos sean responsables individualmente y en conjunto? El sistema tradicional de evaluación *y* recompensa orientado al individuo debe ser modificado para que refleje el desempeño del equipo.[23]

Las evaluaciones del desempeño individual, la tasa salarial fija por hora, los incentivos individuales y otras medidas, no son consistentes con el desarrollo de los equipos de alto desempeño. Así que, además de evaluar y premiar a los empleados por su contribución individual, la administración debe considerar evaluaciones del grupo como tal, participación de utilidades, participación de ahorros, incentivos a los grupos pequeños y otras modificaciones al sistema, que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

Desarrollo de alta confianza mutua

confianza
Característica de los equipos de alto desempeño, que permite a los miembros creer en la integridad, la personalidad y la capacidad de cada uno de los demás.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta **confianza** mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Pero, como usted sabe de sus relaciones personales, la confianza es frágil. Se requiere de mucho tiempo para lograrla, se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla.[24] Asimismo, dado que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración.



Figura 9-3
Dimensiones de la confianza

DIMENSIONES DE LA CONFIANZA La investigación reciente ha identificado cinco dimensiones que subyacen el concepto de la confianza (véase la figura 9~3).25

- **Integridad**: honestidad y veracidad
- **Capacidad**: conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales
- **Consistencia**: confiabilidad, previsión *y* buen juicio para el manejo de situaciones
- **Lealtad**: buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona
- **Apertura**: buena voluntad para compartir libremente ideas e información

integridad
Honestidad y veracidad
capacidad
Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.
consistencia
Confiabilidad, previsión y sólido criterio para el manejo de situaciones.
lealtad
Buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona
apertura
Buena voluntad para compartir libremente ideas e información.

En términos de la confianza entre los miembros del equipo, se ha encontrado que la importancia de estas cinco dimensiones es relativamente constante: integridad > capacidad> lealtad > consistencia > apertura.[26] Aún más, la integridad *y* la capacidad son las características más importantes que un individuo busca cuando determina la confiabilidad de otra persona. La integridad parece tener el mayor valor, porque "sin una percepción del 'carácter moral' y la 'honestidad básica', otras dimensiones de la confianza carecerían de sentido".[27] La alta clasificación de la capacidad probablemente se deba a la necesidad de la interacción de compañeros entre los miembros del equipo, con el fin de terminar con éxito sus responsabilidades de trabajo.

¿CÓMO SE LOGRA LA CONFIANZA? Los administradores *y* los líderes del equipo tienen un impacto importante en el clima de confianza del equipo. Como resultado, estas personas necesitan lograr la confianza entre ellos mismos *y* los miembros del equipo. Los siguientes párrafos resumen diversas formas de lograr la confianza.[28]

Demuestre que está trabajando por los intereses de los demás, así como por los suyos propios. Todos nosotros estamos preocupados por nuestros propios intereses. Pero si los demás ven que usted los utiliza a ellos, a su puesto o a la organización para sus metas personales *y* en perjuicio de los intereses de su equipo, departamento u organización, su credibilidad resultará dañada.

Sea un jugador de equipo. Apoye a su equipo de trabajo con palabras y con acciones. Defienda al equipo *y* a sus miembros cuando sean atacados por terceros. Esto demostrará su lealtad a su grupo de trabajo.

Practique la apertura. La desconfianza proviene tanto de lo que la gente ignora como de lo que conoce. La apertura conduce a la seguridad *y* la confianza. Así que mantenga informada a su gente, explique sus decisiones, sea sincero en los problemas *y* comparta totalmente la información necesaria.

Sea justo. Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere la forma en la que los otros las percibirán, en términos de su objetividad y justicia. Dé crédito a quien le corresponda, sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y ponga atención a la percepción de la justicia en la distribución de recompensas.

Hable de sus sentimientos. Los administradores y líderes que transmiten sólo hechos son considerados fríos y distantes. Si comparte sus sentimientos, los demás lo verán como real y humano. Sabrán quién es usted y eso acrecentará el respeto que le tengan.

Muestre consistencia con los valores básicos que orientan su toma de decisiones. La desconfianza resulta de no saber qué esperar. Tómese tiempo para pensar acerca de sus valores y creencias, y después deje que éstos guíen consistentemente sus acciones. Cuando usted conoce su propósito central, sus acciones lo seguirán en el mismo sentido. Y usted proyectará una consistencia que generará confianza.

Conserve las confidencias. Usted confía en aquellos a quienes les puede hacer confidencias y que sabe que no las revelarán. Así que si alguien ha de comentarle algo confidencial, necesita tener la seguridad de que no lo comentará con otros ni traicionará su confianza. Si la gente cree que usted es alguien que platica con otros [a información confidencial o alguien con quien no se puede contar, no será percibido como digno de confianza.

Demuestre capacidad. Desarrolle la admiración y el respeto de los demás, demostrando habilidad técnica y profesional y buen sentido empresarial. Ponga particular atención en el desarrollo y ejercicio de sus habilidades de comunicación, formación de equipo *y* otras habilidades interpersonales.

θ *Cómo convertir a los individuos en jugadores de equipo*

Hasta este punto hemos presentado una sólida argumentación en favor del valor *y* la creciente popularidad de los equipos. Pero muchas personas no son, por naturaleza, jugadores de equipo. Son solitarias o desean ser reconocidas por sus logros individuales. También existen muchísimas organizaciones que han alimentado históricamente los logros individuales. Han creado ambientes de trabajo competitivos donde sólo sobreviven los más fuertes. Si estas organizaciones adoptan los equipos, ¿qué harán con los empleados egoístas, del tipo “me voy a preocupar sólo por mí mismo”, que han creado? Por último, como ya vimos en el capítulo 2, los países son diferentes en la manera de calificar el individualismo *y* el colectivismo. Los equipos se ajustan bien en países que califican alto el colectivismo. Pero, ¿qué pasa si una organización desea introducir equipos en un ambiente de trabajo integrado principalmente por individuos nacidos y criados en una sociedad altamente individualista? Como un escritor tan agudamente lo indicaba al describir el papel de los equipos en Estados Unidos: “Los estadounidenses no aprenden, mientras crecen, cómo trabajar en equipo. En la escuela nunca recibimos una tarjeta con calificaciones por equipo, ni aprendemos los nombres de los integrantes del equipo de marineros que viajó con Colón a América.”[29] Es evidente que esta limitación también seria cierta para los canadienses, ingleses, australianos *y* otros procedentes de sociedades altamente individualistas.

El desafío

Los puntos anteriores se traen a colación para destacar el hecho de que una barrera sustancial para el empleo de los equipos de trabajo es la resistencia individual. El éxito de un empleado ya no se define en términos del desempeño individual. Para tener un buen desempeño como miembros de un equipo, los individuos deben ser capaces de comunicarse abierta *y* honestamente; enfrentar sus diferencias y resolver los conflictos; *y* sublimar las metas personales para el bien del equipo. Para muchos empleados, ésta es una tarea difícil, si no es que imposible.

¿Cómo pueden las organizaciones convertir a los individuos en jugadores de equipo? La NASA sabe bien cómo hacerlo. El desarrollo de jugadores de equipo necesita tiempo y capacitación. Los astronautas son individuos de alto desempeño que pasan por un proceso de selección sumamente estricto para llegar a serlo. Pero cuando forman parte de una tripulación de

enlace, los astronautas tienen que tra balar en armonía con otros miembros de la tripulación para alcanzar la mata de su misión. La NASA modela a los astronautas come jugadores de equipo, capacitándolos para que trabajen juntos —lo que incluye lavarse los dientes al mismo tiempo— todos los días durante un año o dos antes de su misión de enlace. Enfatizando el hecho de que el éxito de la misión depende del trabajo eficaz del equipo, la NASA enseña a los astronautas a ceder y a tomar decisiones que beneficien a todo el equipo.

El desafío de integrar jugadores de equipo será mayor donde (1) la cultura nacional sea altamente individualista y (2) los equipos se introduzcan en una organización establecida que tradicionalmente ha apreciado los logros individuales. Por ejemplo, esto describe lo que tuvieron que pasar los administradores de AT&T, Ford, Motorola y otras grandes compañías estadounidenses. Estas empresas prosperaron contratando y premiando a estrellas corporativas; propiciaron un ambiente competitivo que estimulaba el logro y el reconocimiento individual. Los empleados de este tipo de empresas pueden verse sacudidos por este súbito cambio hacia la importancia del juego en equipo.[30] Un empleado que llevaba muchos años en una gran compañía, y que había tenido mucho éxito trabajando solo, describió así la experiencia de unirse a un equipo: “Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación negativa de desempeño en 20 años.”[31]

En contraste, el desafío para la administración es menos exigente cuando los equipos se introducen en países en los que los empleados tienen fuertes valores colectivistas, como Japón o México, o en organizaciones nuevas que utilizan los equipos como la forma inicial de estructurar el trabajo. Por ejemplo, Saturn Corp. es una organización estadounidense, propiedad de General Motors. Pero la compañía se diseñó alrededor de equipos desde su concepción. Todo mundo fue contratado inicialmente en Saturn con el conocimiento de que trabajaría en equipo. Y la capacidad de ser un buen jugador de equipo fue un requisito básico en la contratación, que todos los nuevos empleados tenían que cumplir.

Cómo convenirse en jugadores de equipo

Los siguientes párrafos resumen las principales opciones que los administradores tienen para convertir a los individuos en jugadores de equipo.

SELECCIÓN Algunas personas ya tienen las habilidades interpersonales que se requieren para ser jugadores eficaces de equipo. Cuando se contrata a miembros de un equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para desempeñar el puesto, debe tenerse cuidado para verificar que los candidatos puedan desempeñar sus papeles de equipo, así como los requerimientos técnicos.

Pero muchos candidatos al puesto no tienen habilidades de equipo. Esto es especialmente cierto para aquellos que se socializaron alrededor de las contribuciones individuales. Cuando se encuentran con candidatos así, los administradores tienen básicamente tres opciones. Los candidatos pueden capacitarse para “convertirse en jugadores de equipo”. Si esto no es posible o no funciona, las otras dos opciones son transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización, en la que no haya equipos (en caso de que exista esa posibilidad), o no contrataría. En las organizaciones establecidas que deciden rediseñar los puestos alrededor del trabajo en equipo debe esperarse que algunos empleados se resistan a convertirse en jugadores de equipo y el esfuerzo de capacitarlos puede ser inútil. Desafortunadamente, dichas personas suelen convertirse en bajas causadas por el enfoque de equipos.

CAPACITACIÓN Si vemos esto con mayor optimismo, una gran proporción de las personas que han crecido en un ambiente que da importancia a los logros individuales pueden capacitarse para convertirse en jugadoras de equipo. Los especialistas de capacitación conducen ejercicios que permiten que los empleados experimenten la satisfacción que puede proporcionar el trabajo en equipo. En general, ofrecen talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades en la solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y de entrenador. Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas de desarrollo de grupo que se describió en el capitulo 8. Por ejemplo, en BellAtlantic, los capacitadores se enfocan en la forma en que un equipo atraviesa diversas etapas antes de que fructifique finalmente, y les recuerdan a los empleados la importancia de la paciencia, pues los equipos

requieren de más tiempo para tomar decisiones que el que necesitan los empleados cuando actúan solos.[32]

La división de motores especiales de Emerson Electric, de Missouri, por ejemplo, ha tenido un éxito notable en concebir que su fuerza de trabajo de 650 miembros no sólo acepte, sino que dé la bienvenida a la capacitación de equipos.[33] Se llevó a consultores externos para que los trabajadores obtuvieran habilidades prácticas para el trabajo en equipo. Después de menos de un año, los empleados han aceptado con entusiasmo el valor del trabajo en equipo.

RECOMPENSAS El sistema de recompensas necesita modificarse para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos. Por ejemplo, Martin Marietta's Space Launch Systems Company ha organizado en equipos a sus 1 400 empleados. Las recompensas se estructuran para devolver un incremento porcentual de las utilidades a los miembros del equipo con base en el logro de las metas de desempeño del mismo.

Las promociones, los incrementos de sueldo y otras formas de reconocimiento deben darse a los individuos en la medida en que son eficaces como miembros que colaboran en un equipo. Esto no significa que la contribución individual se pase por alto, sino que se balancea con las contribuciones generosas al equipo. Ejemplos de comportamientos que deben ser premiados incluyen capacitar a nuevos colegas, compartir información con compañeros del equipo, ayudar a resolver los conflictos del equipo y adquirir nuevas habilidades que el equipo necesita *y* que le hacen falta.

Por último, no olvide las recompensas intrínsecas que los empleados puedan recibir del trabajo en equipo. Los equipos proporcionan camaradería. Es estimulante y satisfactorio ser parte integral de un equipo exitoso. La oportunidad de participar en el desarrollo personal y de ayudar al crecimiento de los compañeros del equipo puede ser una experiencia muy satisfactoria y gratificante para los empleados.

θ *Temas contemporáneos en la administración de los equipos*

En esta sección examinaremos cuatro temas relacionados con la administración de los equipos: (1) ¿Cómo perjudica la legislación federal los esfuerzos por establecer equipos en las organizaciones que tienen sindicatos? (2) ¿Cómo facilitan los equipos la adopción de la administración de la calidad total? (3) ¿Cuáles son las implicaciones de la diversidad de la fuerza de trabajo en el desempeño del equipo? *y (4)* ¿Cómo vuelve la administración a dotar de energía y entusiasmo a los equipos estancados?

Los equipos y el derecho laboral

Las relaciones entre el movimiento obrero y la administración se construyeron históricamente sobre el conflicto. Los intereses de la administración *y* los de los trabajadores se consideraban básicamente contrarios unos a otros, y cada uno trataba al otro como el enemigo.

Pero los tiempos han cambiado. La administración ha tomado cada vez más conciencia de que el éxito en los esfuerzos para incrementar la productividad, mejorar la calidad y reducir los costos requiere del involucramiento y el compromiso de los empleados. De manera similar, los sindicatos han llegado a reconocer que pueden ayudar más a sus miembros si cooperan con la administración que si luchan contra ella.

Es irónico observar que la legislación laboral actual de Estados Unidos, que se promulgó en una época de desconfianza *y* antagonismo entre la administración y los obreros, se ha convertido en una barrera para que ambas partes hagan a un lado sus diferencias y se conviertan en socios que cooperan entre sí. Como ejemplo, en 1935 se puso en vigor la National Labor Relations Act (Ley Nacional de Relaciones Laborales) para estimular las negociaciones colectivas *y* balancear el poder de los trabajadores con los de la administración. Esta legislación también procuraba eliminar la práctica, entonces prevaleciente, de constituir sindicatos blancos con el único propósito de socavar los esfuerzos de sindicatos externos para organizar a sus empleados. De esta manera, la ley prohíbe a los patrones crear o apoyar una "organización laboral". Es una ironía ver que estas leyes laborales anticuadas ahora se oponen a una cooperación entre la administración y los trabajadores. En forma específica, están dificultando a las compañías el establecimiento de equipos de trabajo entre los empleados.[34]

En fecha reciente, el National Labor Relations Board (Comité Nacional de Relaciones Laborales o NLRB, por sus siglas en inglés), dependencia federal que tiene jurisdicción sobre los conflictos laborales, decidió actuar contra dos empresas —Electromation, Inc., un pequeño fabricante de componentes eléctricos de Indiana, y una planta química de Du Pont en Nueva Jersey— que habían establecido comités de trabajadores y les habían otorgado poder para manejar asuntos como los sueldos y la seguridad en la planta. La NLRB dictaminó que, en ambos casos, la administración dominaba la formación y la operación de los equipos, lo que satisfacía la definición amplia de organizaciones laborales

y, por tanto, funcionaban como sindicatos manejados por la empresa. Por ejemplo, en el caso de Electromation, la NLRB encontró evidencias directas de que la administración dominaba los equipos: la administración los había propuesto, había definido sus propósitos, limitado su autoridad *y* les había ayudado a determinar su integración.

El ambiente legal actual en Estados Unidos, no prohíbe en silos equipos de trabajo, pero si exige que la administración le conceda independencia a sus equipos de trabajo. Cuando éstos están dominados por la administración, es probable que se les tome como "sindicatos blancos", es decir, grupos que desarrollan algunas funciones sindicales, pero que están controlados por la administración.

¿Qué comportamientos del equipo indicarían que éste *no* está dominado por la administración? Algunos ejemplos podrían incluir la selección de miembros del equipo mediante votos secretos, conceder a los equipos una amplia discrecionalidad para decidir cuáles asuntos debe tratar, permitir que los equipos se reúnan por separado de la administración y especificar que los equipos de empleados no son susceptibles de disolución por simple capricho de la administración. El tema clave que la NLRB parece esgrimir es que en los sitios en los que se constituyen equipos de trabajo, éstos realmente deben tener poder para tomar decisiones y actuar de modo independiente de la administración.

La tabla 9-2 sugiere algunas preguntas clave que pueden indicar que un equipo de trabajo viola la legislación laboral nacional.

Tabla 9-2 Cuando los equipos en Estados Unidos son ilegales

Una respuesta afirmativa a cualquiera de las siguientes preguntas podría significar que un equipo viola la legislación laboral nacional:

- ¿Domina la administración a los equipos controlando su formación, filando sus metas o decidiendo cómo deben aperar?
- ¿Se enfoca el equipo en asuntos que afectan a otros empleados que no son miembros del mismo?
- ¿Trata el equipo con temas tradicionales de negociación, como salarios y condiciones de trabajo?
- ¿Trata el equipo con cualquier supervisor, administrador o ejecutivo sobre cualquier asunto?

Fuente: Basado en A. Bernstein, "Making Teamwork Work—and Appeasing Uncle Sam", ***Business Week*** (25 de enero de1993) ,pág. 101.

AlliedSignal Inició su programa de calidad total cambiando de una organización orientada a departamentos a una gobernada por equipos transfuncionales enfocados en la *satisfacción de los clientes.* ***Durante la primera fase de su esfuerzo de calidad, la compañía capacitó equipos para Identificar, diseñar, implantar y medir las mejoras en el proceso. Luego le pidió a los equipos que encontraran formas de reducir de manera drástica los tiempos del ciclo de sus procesos de trabajo. Un equipo Aerospace/Automotlve. redujo el tiempo que le tomaba fabricar y entregar balatas de frenos de aviones, de 90 a 30 días. En esta foto, los miembros del equipe Inspeccionan un ensamble utilizado para fabricar las balatas de los frenos.***

Los equipos y la administración de la calidad total

Una de las características centrales de la administración de la calidad total (ACT) es el uso de equipos. Pero, ¿por qué son los equipos una parte esencial de la ACT?

La esencia de la ACT es el mejoramiento de los procesos, y el involucramiento de los empleados es el eje central del mejoramiento de los procesos. En otras palabras, la ACT requiere que la administración proporcione a los empleados el estimulo para compartir ideas y actuar sobre lo que ellos sugieren. Como señaló un autor: "Ninguno de

los diversos procesos y técnicas de la ACT puede funcionar y aplicarse, excepto en los equipos de trabajo. Todas estas técnicas y procesos requieren de altos niveles de comunicación y contacto, respuesta y adaptación, y coordinación y secuencias. En fin, exigen el ambiente que sólo pueden proporcionar los equipos de trabajo superiores."[35]

Los equipos son el vehículo natural para que los empleados compartan ideas e implanten mejoras. Como señaló Gil Mosard, especialista en la ACT de McDonnell Douglas: "Cuando su sistema de medición le indica que su proceso está fuera de control, usted necesita trabajo de equipo para alcanzar una solución estructurada de los problemas. No es necesario que todo mundo sepa cómo elaborar todo tipo de gráficas fantasiosas de control para el seguimiento del desempeño, pero si que todo mundo sepa dónde está el proceso, para que puedan juzgar si está mejorando."[36] Ejemplos de Ford Motor Co. y Amana Refrigeration, Inc., muestran la forma en que se están utilizando los equipos en los programas de la ACT.[37]

Ford comenzó sus esfuerzos en la ACT a principios de los años ochenta, con los equipos como su principal mecanismo organizacional. "Puesto que este negocio es tan complejo, uno no puede impactaría sin el enfoque de equipos", observó un administrador de Ford. Al diseñar sus equipos solucionadores de problemas, la administración de Ford identificó cinco metas. Los equipos deben: (1) ser suficientemente pequeños para ser eficaces y eficientes; (2) estar debidamente capacitados en las habilidades que necesitarán sus miembros; (3) concederles a éstos suficiente tiempo para que puedan trabajar en los problemas a los que piensan enfocarse; (4) tener la autoridad necesaria para resolver los problemas e implantar la acción correctiva, y (5) tener cada uno un "campeón", cuyo trabajo sea ayudar al equipo a vencer los obstáculos que surjan.

.... El CO en las noticias ....

Una visión de una de las plantas industriales de mejor desempeño en Estados Unidos

La planta del grupo de sistemas gubernamentales de Unisys Corp., de Pueblo, Colorado, *fabrica* ensambles de tarjetas de circuito impreso, computadoras y sistemas de procesamiento de información para el Departamento de la Defensa y otras dependencias gubernamentales. La planta se inició en 1986, ahora emplea 550 personas y recientemente recibió el reconocimiento de ser una de las instalaciones industriales de más alto desempeño en Estados Unidos.

La planta recibió alabanzas por la velocidad con la que construyó el Weasel Attack Signal Processor, la computadora a bordo. del avión .F-4..Wild Weasel que destruye lanzadores de mísiles de superficie a aire. El contrato original pedía que la planta entregara estas computadoras a la fuerza aérea en 18 meses. Pero con la inminencia de la guerra del golfo Pérsico, la fuerza aérea deseaba que se redujera el tiempo a 12 meses.

Las equipas de trabajo de Pueblo inmediatamente comenzaron a buscar formas de reducir el tiempo. Se enviaron equipos a las instalaciones de los proveedores para ayudarles a disminuir sus tiempos de entrega. Se formaron equipos especiales para reducir el tiempo de ensamble a la mitad. Se instalaron todavía otros equipos más para reducir el tiempo de pruebas. La planta terminó mejorando la fecha limite de la fuerza aérea, ¡Entregaron las computadoras en el asombroso tiempo de nueve meses!

Desde la guerra del golfo Pérsico, la planta continúa mostrando mejoras constantes en la productividad. Ha reducido el tiempo del ciclo para sus ensambles de tarjeta de circuitos impresos, de cuatro semanas a sólo seis o siete días. Durante los últimos tres años ha reducido su inventario de producción en proceso en 71%, el inventario total en 60%, y el total de costos en 50%. *Y* la productividad se ha disparado *55* por ciento.

La administración atribuye una gran parte del éxito de la planta a la gran comunicación entre los empleados, al uso de equipos y al involucramiento de los trabajadores.

La comunicación abierta contribuye a la sensación de "familia" que los visitantes a la planta perciben de inmediato; una sensación que ayuda a explicar la baja tasa de rotación de la planta de 10.8% (8% por debajo del. promedio de la industria) y por qué sólo seis empleados eligieron aprovechar el lucrativo plan de jubilación temprana de la compañía. "A la génte le gusta trabajar aquí", resume Pamela White, una administradora de alto nivel de subcontratistas. "Le gusta la sensación de poder y propiedad que tenemos."

Hoy en día la planta de Pueblo tiene 93 equipos, que los empleados pueden formar sin que sea necesaria la aprobación de la administración. La meta de Melvin Murray, administrador de la planta, es hacer que para 1998 ésta sea manejada totalmente por equipos autoadministrados.

Con base en W.H. Miller, "Unisys corp.". *lndustny W,ek* (18 de octubre de 1993), págs. 33-34.

En Amana, las fuerzas de trabajo transfuncionales compuestas de diferentes niveles dentro de la compañía se utilizan para tratar los problemas de calidad que atraviesan las líneas departamentales. Las diversas fuerzas de trabajo tienen un área específica de solución de problemas. Por ejemplo, una maneja productos en la planta, otra trata problemas que surgen fuera de la planta de producción y otra enfoca su atención específicamente en los problemas con los proveedores. Amana dice que el uso de estos equipos ha mejorado la comunicación vertical y horizontal dentro de la compañía, y que ha reducido considerablemente tanto el número de unidades que no satisfacen las especificaciones de la empresa como el número de problemas de servicio en el campo.

Tabla 9-3 Ventajas y desventajas de la diversidad

Ventajas	**Desventajas**
Perspectivas múltiples	Ambigüedad
Mayor apertura o los ideos nuevas	Complejidad
Interpretaciones múltiples	Confusión
Mayor creatividad	Mala comunicación
Mayor flexibilidad	Dificultad paro lograr un acuerdo unánime
Más habilidades de solución problemas	Dificultad para el consenso en acciones especificas

Fuente: Adaptado de NJ. Adler. International Dimensions of Organizational Behavior, 2ª edición (Boston~ PWS-Kent, 19911. pág. 99.

Los equipos y la diversidad de la fuerza de trabajo

La administración de la diversidad en los equipos es un acto de equilibrio (véase la tabla 9-3). La diversidad suele proporcionar puntos de vista frescos sobre los asuntos, pero dificulta la unificación del equipo y los acuerdos.

El argumento más fuerte para la diversidad en los equipos de trabajo tiene lugar cuando estos equipos se enfrascan en tareas de solución de problemas y de toma de decisiones.[38] Los equipos heterogéneos incorporan múltiples puntos de vista al análisis, lo que incrementa la probabilidad de que el equipo identifique soluciones creativas o singulares. Además, la falta de una perspectiva común por lo general significa que los equipos pasan más tiempo en la discusión, lo que reduce la probabilidad de que se elija una alternativa débil. Sin embargo, recuerde que la contribución positiva que hace la diversidad declina indudablemente con el tiempo. Como señalamos en el capitulo anterior, los grupos diversificados tienen más dificultad para trabajar juntos y resolver los problemas, pero *esto se disipa con el tiempo.* Cabe esperar que se incremente el componente de valor agregado en los equipos diversificados, conforme los miembros se familiaricen unos con otros y el equipo adquiera mayor cohesión.

Los estudios indican que los miembros de los equipos cohesivos tienen una mayor satisfacción, menor ausentismo y menor desgaste del grupo.[39] Sin embargo, es probable que la cohesión sea menor en equipos diversificados.[40] De manera que aquí encontramos una desventaja potencial de la diversidad: es perjudicial para la cohesión del grupo. Pero, refiriéndonos nuevamente al capitulo anterior, encontramos que la relación entre la cohesión y la productividad del grupo se ve moderada por las normas relacionadas con el desempeño. Sugerimos que si las normas del equipo apoyan la diversidad, entonces un equipo puede maximizar el valor de la heterogeneidad, alcanzando al mismo tiempo los beneficios de una alta cohesión.[41] Esto representa un sólido argumento en favor de que los miembros del equipo participen en la capacitación en la diversidad.

La revigorización de los equipos maduros

El simple hecho de que un equipo se esté desempeñando bien en un momento determinado no constituye garantía de que continuará haciéndolo.[42] Los equipos eficaces se pueden estancar. El entusiasmo inicial puede dar lugar a la apatía. El tiempo puede reducir el valor positivo de la diversidad de puntos de vista incrementando la cohesión.

En términos del modelo de desarrollo de cinco etapas que se presentó en el capitulo anterior, los equipos no permanecen de manera automática en ᵗa “etapa de desempeño”. La familiaridad crea apatía. El éxito puede llevar a la complacencia. Y la madurez lleva a menor aceptación de las ideas novedosas y las innovaciones.

Los equipos maduros son especialmente propensos a sufrir de pensamiento de grupo. Los miembros comienzan a creer que pueden leer la mente de los demás, de manera que suponen que saben lo que todos están pensando. Como

resultado, los miembros del equipo se vuelven más reacios a expresar sus pensamientos y es menos probable que se desafíen unos a otros.

Otra fuente de problemas para los equipos maduros es que sus éxitos iniciales frecuentemente se deben a que se encargaron de tareas fáciles. Es normal que los nuevos equipos comiencen haciéndose cargo de aquellos asuntos y problemas que pueden manejar con mayor facilidad. Pero con el paso del tiempo, los problemas fáciles se solucionan y el equipo tiene que enfrentar asuntos más difíciles. En ese momento el equipo suele haber desarrollado procesos y rutinas que se han arraigado, y los miembros están renuentes a cambiar el sistema "perfecto" que ya han elaborado. Con frecuencia, los resultados pueden ser desastrosos. Los procesos internos del equipo ya no funcionan correctamente. La comunicación se empantana. Aumentan los conflictos porque es menos probable que los problemas tengan soluciones obvias. Y el desempeño del equipo puede reducirse en forma impresionante.

¿Qué se puede hacer para revigorizar a los equipos maduros? Ofrecemos cuatro sugerencias: (1) *Prepare a los miembros para que traten los problemas de la madurez.* Recuerde a los miembros del equipo que no son únicos; todos los equipos con éxito han tenido que enfrentar los asuntos propios de la madurez. No deben sentir-se defraudados ni perder confianza en el concepto de equipo, cuando decae la euforia inicial y surgen los conflictos. (2) *Ofrezca una capacitación de renovación.* Cuando los equipos entran en un camino trillado, puede ayudarlos proporcionándoles cursos de renovación en la comunicación, solución de conflictos, procesos de equipo y habilidades similares. Esto puede ayudar a los miembros a recobrar la confianza y seguridad en los demás. (3) *Ofrezca capacitación avanzada.* Las habilidades que fueron suficientes para la solución de problemas fáciles pueden ser insuficientes para los más difíciles. De manera que los equipos maduros frecuentemente pueden beneficiarse con una capacitación avanzada para ayudar a sus miembros a desarrollar habilidades más fuertes en la solución de problemas interpersonales y habilidades tecnicas. (4) *Estimule a los equipos a tratar su desarrollo como una experiencia constante de aprendizaje.* Al igual que en la ACT, los equipos deben ver su propio desarrollo como parte de la búsqueda de un mejoramiento continuo. Los equipos deben buscar maneras de mejorar, de enfrentarse a los temores y frustraciones de los miembros y de utilizar el conflicto como una oportunidad de aprendizaje.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Pocas tendencias han influido tanto en los puestos de los empleados como el movimiento masivo para introducir equipos en el sitio de trabajo. El cambio de trabajar solo a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo.

Se ha encontrado que los equipos de alto desempeño tienen características comunes. Tienden a ser pequeños. Contienen personas con tres tipos diferentes de habilidades: técnicas, de solución de problemas y toma de decisiones e interpersonales. Han vinculado correctamente a las personas con los diversos papeles. Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas especificas y tienen el liderazgo y la estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables, tanto a nivel individual como de equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensa bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros.

Puesto que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en este ambiente. Para hacer la conversión, la administración debe seleccionar individuos con las habilidades interpersonales para hacerlos jugadores eficaces de equipo, proporcionarles capacitación para desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo y premiarlos por sus esfuerzos de cooperación.

Una vez que los equipos han madurado y se están desempeñando con eficacia, continúa el trabajo de la administración. Esto es así ya que los equipos maduros pueden estancarse y volverse complacientes. Los administradores necesitan apoyar a los equipos maduros con asesoría, orientación y capacitación, si es que los equipos han de continuar mejorando.

θ *Para repaso*

1. ¿Por qué adoptó Boeing equipos para diseñar el 777-200 de doble turbina?
2. ¿Cómo pueden los equipos incrementar la motivación de los empleados?
3. Contraste los *equipos autoadministrados* con los *transfuncionales.*
4. ¿Qué son los *equipos solucionadores de problemas?*
5. Formule una lista de los nueve probables papeles del equipo y describa cada uno.

6. ¿Cómo minimizan los equipos de alto desempeño la holgazanería social?
7. ¿Cómo minimizan los equipos de alto desempeño el pensamiento de grupo?
8. ¿Cuáles son las cinco dimensiones subyacentes al concepto de confianza?
9. ¿Cómo está socavando la legislación federal los esfuerzos para establecer equipos en Estados Unidos?
10. Compare los pros y los contras de tener equipos con diversidad.

θ *Para discusión*

1. ¿No crean conflicto los equipos? ¿No es malo el conflicto? Entonces, ¿por qué apoyará la administración el concepto de equipo?
2. ¿Hay factores en la sociedad japonesa que hacen que los equipos en el sitio de trabajo sean más aceptables que en Estados Unidos o Canadá? Explíquese.
3. ¿Qué problemas podrían surgir en un equipo en cada etapa del modelo de desarrollo de grupo de cinco etapas?
4. ¿Cómo cree usted que las expectativas de los miembros podrían afectar al desempeño del equipo?
5. ¿Preferiría usted trabajar solo o como parte de un equipo? ¿Por qué? ¿Cómo cree usted que su respuesta se compare con la de los demás alumnos de su clase?

A favor

El valor de los equipos

Ahora es bien conocido el valor de los equipos. Resumamos los beneficios principales que, según los expertos, pueden resultar de la introducción de equipos de trabajo.

Mayor motivación de los empleados. Los equipos de trabajo destacan el involucramiento del empleado. Hacen que los puestos sean más interesantes. Ayudan a los empleados a satisfacer sus necesidades sociales. También crean presiones sociales sobre los holgazanes para que ejerzan mayores niveles de esfuerzo con el fin de permanecer con buena aceptación delante del equipo. En consistencia con la investigación sobre la facilitación social, es probable que los individuos se desempeñen mejor cuando están en presencia de otras personas.

Niveles más elevados de productividad. Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva. En años recientes, la introducción de los equipos en la mayoría de las organizaciones ha estado asociada con recortes en el personal. Lo que ha hecho la administración es utilizar la sinergia positiva para conseguir la misma producción, o mayor, con menos personal. Esto se traduce en niveles más elevados de productividad.

Mayor satisfacción del empleado. Los empleados tienen necesidades de afiliación. Trabajar en equipos puede ayudar a satisfacer esta necesidad, incrementando las interacciones de los trabajadores y creando camaradería entre los miembros del equipo. Aún más, las personas que forman parte del ambiente de un equipo satisfactorio enfrentan mejor la tensión y disfrutan más sus puestos.

Un compromiso común con las metas. Los equipos estimulan a los individuos para que sublimen sus metas individuales en favor de las del grupo. El proceso de desarrollar un propósito común, su compromiso con dicho propósito *y* el acuerdo de metas específicas —combinado con las presiones sociales que ejerce el equipo— dan como resultado una alta unidad de compromiso con las metas del equipo.

Una mejor comunicación. Los equipos autoadministrados crean dependencias interpersonales que exigen que los miembros interactúen considerablemente más que cuando trabajan solamente en sus puestos.

De manera similar, los equipos transfuncionales crean dependencias interfuncionales e incrementan la comunicación en toda la organización.

Mayores habilidades para el puesto. El establecimiento de los equipos casi siempre conlleva una mayor capacitación en cada puesto. Por medio de esta capacitación, los empleados fortalecen sus habilidades técnicas, de toma de decisiones e interpersonales.

Flexibilidad organizacional. Los equipos se enfocan en procesos, más que en funciones. Estimulan la capacitación transversal, de manera que unos miembros puedan desarrollar los puestos de otros, y la ampliación de las habilidades. No es raro que la compensación de los equipos se base en el número de habilidades que ha adquirido uno de los miembros. Esta ampliación de las habilidades aumenta la flexibilidad organizacional. Se puede reorganizar el trabajo y a los obreros asignados, según sea necesario para satisfacer el cambio de condiciones.

¿*Siempre* se logran estos beneficios con la introducción de equipos? ¡No! Por ejemplo, un estudio desarrollado por Ernst & Young encontró que la formación de equipos para investigar y mejorar productos y procesos conducía a un mejoramiento medible sólo en organizaciones que se estaban desempeñando pobremente en sus mercados en términos de las utilidades, la productividad y la calidad.* En las compañías con un desempeño medio, el estudio encontró que los resultados finales no se veían afectados por las actividades de los equipos. En las empresas de alto desempeño, la introducción de nuevos sistemas de trabajo, basados en equipos, en realidad disminuía el desempeño.

Existen factores, obviamente de contingencia, que influyen en la aceptación *y* el éxito de los equipos. Algunos ejemplos podrían ser las tareas que se benefician de la combinación de habilidades múltiples; cuando el mercado está dispuesto a pagar una prima por una calidad mejorada o innovación; con empleados que valoran un aprendizaje continuo y disfrutan de tareas complejas; y donde las relaciones obrero-patronales ya tienen una fuerte base de confianza mutua. No obstante, no podemos pasar por alto la realidad de que el movimiento de equipos tiene actualmente un gran ímpetu y refleja la creencia de la administración de que los equipos pueden tener éxito en una amplia gama de ambientes.

***Citado** en R. Zemke. "Rethinking the Rush to Team Up". *Training* (noviembre de 1993), pág. 56.

En contra

La tiranía de la ideología de equipos

Las creencias acerca de los beneficios de los equipos han alcanzado un lugar incuestionable en el estudio de las organizaciones. Se argumenta que los equipos son capaces de satisfacer todo a la vez: las necesidades individuales (de sociabilidad, autoactualización, participación en el puesto); las necesidades organizacionales (de productividad, flexibilidad, eficacia); y hasta las necesidades sociales para aliviar el malestar de la enajenación y otros productos secundarios de la moderna sociedad industrial. Necesitamos retroceder un poco y observar con atención los equipos y los supuestos subyacentes a la ideología de equipos. Lo que sigue evalúa cuatro de estos supuestos.

Los equipos maduros están orientados al trabajo y han reducido al mínimo con éxito las influencias negativas de otras fuerzas de grupo. Los equipos orientados a la tarea todavía experimentan comportamientos antitareas *y*, en realidad, tienen mucho en común con otros tipos de grupos. Por ejemplo, a menudo sufren de luchas internas por las asignaciones de trabajo y los resultados de las decisiones, bajos porcentajes de participación *y* apatía de los miembros.

Se pueden integrar las metas individuales, de grupo y organizacionales, en metas comunes para el equipo. Al contrario de lo que suponen los partidarios de los equipos, la gente no está motivada simplemente por la sociabilidad y la autoactualización que, se supone, ofrecen los equipos de trabajo. Estos equipos sufrían por la competitividad, los conflictos y la hostilidad. Y los miembros del equipo rara vez se apoyan y ayudan entre si cuando trabajan sobre ideas y asuntos difíciles. Además, al contrario de la noción de que los equipos incrementan la satisfacción en el trabajo, la evidencia sugiere que los individuos experimentan muchas y continuas tensiones como miembros de un equipo. En raras ocasiones es satisfactoria la experiencia de formar parte de un equipo. Más aún, cierto tipo de trabajadores y algunas clases de trabajos están mejor adaptados a situaciones de trabajo solitario, y personas con estilos especiales de trabajo nunca se desempeñarán bien en un equipo. Para la persona de motivaciones fuertes, competitiva, que florece con los logros individuales, el culto al jugador de equipo probablemente le produzcan sólo frustración y tensión.

El liderazgo participativo o compartido siempre es eficaz. La ideología de equipo simplifica demasiado los requisitos para el liderazgo. Minimiza la importancia del liderazgo al sugerir que los equipos de alto desempeño pueden deshacer, o pasar por alto, las preocupaciones sobre el liderazgo. Supone que el compromiso del equipo con una meta común unifica toda la acción del equipo, lo que reduce la necesidad de liderazgo. Los teóricos del proceso de grupo reconocen de manera unánime que todos los grupos experimentan fases de identificación, rechazo y trabajo de las relaciones con la autoridad. No se puede eliminar este proceso simplemente con la eliminación de los líderes de los grupos. En efecto, la abdicación del liderazgo puede paralizar a los equipos.

El ambiente de equipo echa afuera las fuerzas subversivas de la politiquería, el poder y el conflicto, que desvían a los grupos de llevar a cabo su trabajo con eficacia. Las recetas de los equipos eficaces los califican sobre la calidad de su toma de decisiones, su comunicación, cohesión, claridad *y* aceptación de metas, aceptación de los puntos de vista de las minorías y otros criterios. Dichas recetas olvidan el hecho de que los equipos están compuestos de personas con intereses propios, preparadas para realizar transacciones, recompensar a los favoritos, castigar a los enemigos y participar en comportamientos similares para fomentar los intereses personales. El resultado es que los equipos son entidades políticas en las que los miembros participan en juegos de poder y entran en conflictos. Ni la capacitación ni las acciones organizacionales alterarán la naturaleza intrínsecamente política de los equipos.

Hasta aquí, el argumento ha sido que la ideología de equipos, bajo la bandera de beneficios para todos, pasa por alto el hecho de que, con frecuencia, se utiliza a los equipos para camuflar la coerción con el pretexto de mantener la cohesión; ocultan el conflicto bajo la capa del consenso; convierten la conformidad en una apariencia de creatividad; demoran la acción por el supuesto interés de las consultas; legitiman la carencia de liderazgo; *y* disfrazan los argumentos convenencieros *y* las agendas personales. Los equipos no necesariamente satisfacen las necesidades individuales, ni tampoco contribuyen a la satisfacción *y* el desempeño individuales o a la eficacia organizacional. Al contrario, es probable que el enamoramiento con el concepto de equipos y el hacer que cada empleado sea parte de un equipo, dé por resultado que las organizaciones no obtengan el mejor desempeño de muchos de sus miembros.

Con base en A. Sinclair. "Ihe Tyranny of a Team ideology", *Organization Studies*, vol. 13, núm. 4 (1992). págs. 611-626.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Me perciben los otros como digno de confianza?

Para obtener una idea de cómo ven las otras personas su confiabilidad, conteste este cuestionario. Sin embargo, primero identifique a la persona que deberá evaluarlo (por ejemplo, un compañero en el trabajo, un amigo, supervisor, líder de equipo).

Utilice la siguiente escala para calificar cada pregunta:

En total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

		Calificación
1.	Se puede esperar que yo actúe con justicia.	______
2.	Usted puede confiar en mí y saber que lo que me dice en confianza no saldrá de aquí.	______
3.	Se puede confiar en que yo diga la verdad.	______
4.	Nunca expresaría erróneamente mi punto de vista a otras personas en forma deliberada.	______
5.	Si prometo hacer un favor, se puede contar con que cumpliré mi promesa.	______
6.	Si tengo una cita con alguien, se puede confiar en que yo me presentaré a tiempo.	______
7.	Si se me presta dinero, se puede confiar en que lo pagaré tan pronto como me sea posible.	______

Pase a la página A-28 para leer las instrucciones y la clave de calificación.

Fuente: Con base en C. Johnson-George y WC. Swap, Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", Journal *of Personality* and Social *Psychology* (diciembre de 1982). págs. 1306-1317.

Ejercicio para trabajo en grupo
Ejercicio de experiencia de equipo

1. Divida la clase en grupos de cuatro o cinco personas.

2. Cada persona de cada grupo compartirá una experiencia positiva que haya tenido al participar en un equipo.

3. Después de terminar el paso 2, cada persona de cada grupo compartirá una experiencia negativa que haya tenido al participar en un equipo.

4. Ahora los miembros de cada grupo analizarán las respuestas compartidas:

   a. ¿Qué características comunes, si las hay, vio usted cuando los miembros describieron sus experiencias positivas? ¿Sus experiencias negativas?

   b. ¿Qué implicaciones puede obtener el grupo de estas experiencias compartidas para el diseño de equipo? ¿Para hacer que los equipos sean más eficaces?

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Tengo que ser un jugador de equipo?

Después de obtener su licenciatura en economía de Princeton, Todd Donnelly aceptó un puesto en la British Broadcasting Company (BBC) de Londres. Se le asignó al grupo de negocios de la división de noticieros. Su trabajo era proporcionar material de investigación a los productores y locutores para sus intervenciones al aire. Todd tomó el puesto, aunque sabía que ésa no era la forma en la que deseaba pasar toda su carrera profesional. Pero creyó que el puesto seria interesante, que obtendría una valiosa experiencia comercial y que tendría la oportunidad de pasar unos cuantos años en Europa.

Durante su tercer año con la BBC, Todd decidió que era tiempo de regresar a la escuela, obtener su maestría y entrar al carril rápido de los negocios. Hizo su solicitud y fue aceptado en la facultad de administración de empresas de Harvard.

Los dos años que Todd pasó en Harvard fueron exigentes, pero emocionantes. Floreció en el ambiente competitivo de Harvard. Todd disfrutaba la oportunidad de analizar casos complejos y discutir sus conclusiones con sus compañeros. Cuando llegó el día de la graduación, Todd estaba en el 10% superior de su clase.

Durante su último semestre en Harvard, Todd se entrevistó con los representantes de varias compañías. A pesar de diversas ofertas muy atractivas de empresas consultoras de administración, Todd decidió que deseaba entrar en el lado de la producción de algún negocio. Cuando Ford Motor Co. le ofreció un puesto en administración de inventarios, Todd aceptó.

"Había estado con Ford como cuatro meses, cuando mi jefe me dijo que había sido nombrado como miembro de un equipo transfuncional que investigaría las formas en las que podríamos reducir el costo de los inventarios", comentó Todd. "Este equipo sería, en esencia, un cuerpo permanente. Los otros miembros del equipo vendrían de relaciones con los proveedores, contabilidad de costos, transportes y sistemas de producción. Permitame ser sincero con usted. Definitivamente me sentí perturbado por esta decisión.

"Yo no soy la clase de hombre que funciona bien en equipo. No me uní a los clubes en la preparatoria. Estuve en el equipo de pista y lo hice bien, pero la pista es un deporte individual. Éramos un equipo únicamente en el sentido de que viajábamos juntos en el mismo autobús para participar en competencias en sitios lejanos. En la universidad evité todo lo que fueran fraternidades. Algunas personas me llaman solitario. No creo que eso sea cierto. Puedo trabajar bien con otras personas, pero odio las reuniones y los comités. Se pierde demasiado tiempo. Y, en todo momento, al trabajar con un grupo, uno tiene a todas esas diferentes personalidades a las que se tiene que ajustar. Yo soy un operador independiente. Déme un trabajo y lo hago. Trabajo más duro que cualquier persona que conozco. Pero no quiero que mi desempeño dependa de otras personas en mi grupo. No trabajarán tan arduamente como yo. Con toda seguridad, alguien va a tratar de zafarse de alguna de sus responsabilidades. La cosa es sencilla, no deseo ser jugador de equipo."

¿Tiene Todd alguna elección? ¿Debe su jefe darle la opción de unirse al equipo de reducción de costos del inventario? O, en los noventa, ¿debe esperarse que todo mundo sea un jugador de equipo? ¿Es falta de ética que un administrador exija a un empleado desempeñar su puesto como parte de un equipo? ¿Qué piensa usted?

<u>CASO</u> PRACTICO

XEL Communications

XEL Communications es un pececito en un charco grande. La compañía tiene 180 empleados y fabrica tableros de circuitos de diseño especial. Compite contra gigantes como Northern Telecom y AT&T.

Bill Sanko y sus socios compraron la empresa a GTE Corp. Y GTE es su cliente principal. Pero Bilí desea reducir su dependencia de GTE. Necesita vender más a los Baby Belís y a los grandes clientes industriales que operan sus propios sistemas telefónicos.

El problema de Bill es que, para competir con éxito en esa nueva línea de negocios, tiene que mejorar de manera impresionante la agilidad de XEL. Desea un movimiento relampagueante de las órdenes, con mayor rapidez que la que podría tener una compañía grande. Desea respuestas rápidas a las necesidades de los clientes. Todo hecho con una fuerte atención a los costos. Por desgracia, XEL no está diseñada para la rapidez ni la flexibilidad. Sus costos también son demasiado elevados como para darle a la compañía una ventaja competitiva.

Por ejemplo, en el piso del taller, le toma a XEL ocho semanas conseguir que un producto pase por el ciclo de producción, desde su inicio hasta el producto terminado. Este proceso ata mucho dinero a los inventarios y frustra a los clientes que desean una entrega rápida. Sanko cree que los equipos de alto desempeño podrían reducir el tiempo de producción a cuatro días o menos. La estructura de la empresa también es burocrática. Los trabajadores de línea reportan a los supervisores que, a su vez, reportan a los gerentes unitarios o de departamento, quienes reportan hacia arriba a Sanko y a su equipo de ejecutivos superiores. Esta alta estructura vertical demora la toma de decisiones e incrementa los gastos. "Si un ingeniero de hardware necesita ayuda de software, va con su gerente", dice Sanko; "el gerente dice: 'escríbelo'. Luego el gerente de hardware lleva al gerente de software a almorzar y hablan al respecto."

Sanko ha decidido reorganizar a su compañía alrededor de los equipos autoadministrados. Piensa que una estructura bien diseñada de equipo le puede ayudar a satisfacer mejor a sus clientes, a reducir el tiempo del ciclo, de ocho semanas a cuatro días, mejorar significativamente la calidad, disminuir los costos de ensamble en 25% y reducir los costos de inventario en 50%. ¿Son metas ambiciosas? ¡Desde luego! Pero Bill Sanko cree que es probable. Además, puede ser necesario que se alcancen estas metas si la empresa ha de sobrevivir.

Preguntas

1. Describa en detalle los pasos que usted cree que Sanko debe tomar al planear y establecer equipos autoadministrados.
2. ¿Para cuáles problemas debe estar Sanko preparado?

Fuente: Con base en **J.** Case, "What the Experts Forgot to Mention", INC. (septiembre de 1993), págs. 66-78.

TEMA DE ACTUALIDAD

Equipos en la línea de ensamble de Square D

Square D es fabricante de equipos eléctricos. Su planta de Lexington, Kentucky, introdujo equipos en 1988 a fin de mejorar la calidad, acelerar las órdenes e incrementar la productividad.

Todos los días comienzan con una reunión de equipo en la planta de Lexingtan. Los 800 empleados se dividen en equipos autoadministrados de 20 a 30 personas. Cada equipo es como su propia pequeña fábrica dentro de la fábrica. Los miembros del equipo controlan su propio trabajo y toman las decisiones sin avisar a la administración. Los equipos son totalmente responsables de sus productos, de principio a fin.

La decisión de la administración de introducir equipos en 1988 no se hizo en el vacio. La administración reconoció que los empleados necesitarían capacitación a fin de convertirse efectivamente, de un sistema donde la gente hacia tareas limitadas, especializadas, en una línea de ensamble, y nunca veía el producto terminado sobre el que trabajaban. Esa capacitación ha incluido ejercicios para ayudar a los empleados a aprender a trabajar como parte de un equipo, resolver problemas, manejar nueva tecnología y dar un mejor servicio a los clientes. La planta continúa gastando 4% de su nómina en capacitación.

Los resultados en Lexington son impresionantes. Los empleados ya no tienen que esperar al personal de mantenimiento cuando se descompone el equipo. Han sido capacitados en mantenimiento y pueden reparar sus propias máquinas. Los empleados muestran un orgullo recién encontrado en su puesto y un mayor compromiso para realizar un mejor trabajo. Y la administración está contenta con la reducción de 75% en el porcentaje de rechazos y la habilidad de procesar órdenes con un promedio de tres días, en comparación con el de seis semanas según el sistema antiguo.

Preguntas

1. No todos los esfuerzos para introducir equipos tienen éxito. ¿Hay alguna cosa en Square D que sugiere por qué está funcionando tan bien este programa?
2. ¿Qué hay acerca de los procesos de equipo que pueden explicar la forma en que los equipos autoadministrados reducen los porcentajes de rechazo y el tiempo de procesamiento, en comparación con lo que había existido anteriormente con una gran especialización?

Fuente: "Assembly Lino Teams Are Better Trained and More Efficient", *World News Tonight* (24 de febrero de 1993).

θ *Referencias bibliográficas*

ANCONA, D.G, and D F. CALDWELL, "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams," *Administrative Science Quarterly* (December 1992), pp. 634—65.

BANTZ, CR., "Cultural Diversity and Group Cross-Cultural Team Research," *Journal of Applied Communication Research* (February 1993), pp. 1—20.

DUMAINE, B., "The Trouble with Teams," *Fortune* (September 5, 1994), pp. 86—92.

GERSICK, C.J.G. (ed.), *Group Management: Current Issues in Practice and Research* (Brookfield, VT: Dartmouth, 1995).

GOODMAN, P.S., R. DEVADAS, and T.L. GR!FFITI-i-HUGH5ON, "Groups and Productivity: Analyzing the Effectiveness of Self-Managing Teams," in J.P. Cambell, R.J. Campell, and associates (eds.), *Productivity in Organizations* (San Francisco: JosseyBass, 1988).

KATZENBAcH, JR., and D.K. SMITH, "The Discipline of Teams," *Harvard Business Review* (March-April 1993), pp. 111—20.

ORSBURN, J.D., L. MORAN, E. MU5SELWHITE, and J.H. zENGER, *Self Directed Work Teams: The New American Challenge* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1990).

SHONK, IH., *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992).

SUNDSTROM, E, K.P. DE MEUSE, and D. FUTRELL, "Work Teams: Applications and Effectiveness," *American Psychologist* (February 1990), pp. 120—33.

ZENGER, J.H., E. MUSSELWHITE, K. HURSON, and C. PERRIN, *Leading Teams: Mastering the New Role* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1994).

θ *Notas*

1 Based on B. Acohido, "Boeing Workforce Tries New Direction," *Dallas Morning News* (May 5, 1991), p. H8; D. Jones Yang, "When the Going Gets Tough, Boeing Gets Touchy Feely," *Business Week* (January 17, 1994), pp. 65—66; and W.J. Cook, "The End of the Plain Plane," *U.S. News & World Report* (April 11, 1994), pp. 43—46.

2 See, for example, D. Tjosvold, Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity (Lexington, MA: Lexington Books, 1986); D. Tjosvold, Team Organization: An Enduring Competitive Advantage (Chichester, England: Wiley, 1991); J. Lipnack and J. Stamps, *The Team Net Factor* (Essex Junction, VT: Oliver Wight, 1993); and JR. Katzenbach and D.K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

3 K. Kelly, "The New Soul of John Deere," *Business Week* (January 31, 1994), pp. 64—66.

4 This section is based on J.R. Katzenbach and D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 21, 45, 85; and D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3—21.

5 J.H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M.A. Verespej, "When Workers Get New Roles," *Industry Week* (February 3, 1992), p. 11.

6 M.L. Marks, P.H. Mirvis, Ej. Hackett, and J.F. Grady, Jr., "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism," *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 61—69; T.R. Miller, "The Quality Circle Phenomenon: A Review and Appraisal," *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1989), pp. 4—7; and E.E. Adams, Jr., "Quality Circle Performance," *Journal of Management* (March 1991), pp. 25—39.

7 See, for example, D. Barry, "Managing the Baseless Team," *Organizational Dynamics* (Summer 1991), pp. 31—47; and J.R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Conceptive Control in Self-Managing Teams," *Administrative Science Quarterly* (September 1993), pp. 408—37.

8 Hilikirk, "Self-Directed Work Teams Give TI Lift," *USA Today* (December 20, 1993), p. 8B; and M.A. Verespej, "Worker-Managers," *Industry Week* (May 16, 1994), p. 30.

9 J.S. Lublin, "Trying to Increase Worker Productivity, More Employers Alter Management Style," *Wall Street Journal* (February 13, 1992), p. Bi.

10 J. Hilikirk, "Self-Directed Work Teams."

11 "A Conversation with Charles Dull," *Organizational Dynamics* (Summer 1993), pp. 5 7—70.

12 T.B. Kirker, "Edy's Grand Ice Cream," *Industry Week* (October 18, 1993), pp. 29—32.

13 W. Zeliner, "Moving Tofu into the Mainstream," *Business Week* (May 25, 1992), p. 94.

14 R. Zemke, “Rethinking the Rush to Team Up,” *Training* (November 1993), pp. 55—61.

15 See, for instance, T.D. Wall, N.J. Kemp, P.R. Jackson, and C.W. Clegg, “Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment,” *Academy of Management Journal* (June 1986), pp. 280—304; and J.L. Cordery, W.S. Mueller, and L.M. Smith, “Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study,” *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 464-76.

16 J. Lipnack and J. Stamps, *The TeamNet Factor,* pp. 14—17.

17 D. Woodruff, “Chrysler’s Neon: Is This the Small Car Detroit Couldn’t Build?” *Business Week* (May 3,1993), pp. 116-26.

18 T.B. Kinni, “Boundary-Busting Teamwork,” *industry Week* (March 21, 1994), pp. 72—78.

19 “Cross-Functional Obstacles,” *Training* (May 1994), pp. 125—26.

20 This section is largely based on K. Hess, *Creating the High-Performance Team* (New York: Wiley, 1987); and J.R. Katzenbach and D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 43—64.

21 Based on *C.* Margerison and D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (London: Mercury Books, 1990).

22 B. Dumaine, “Payoff from the New Management,” Fortune (December 13, 1993), pp. 103—10.

23 See S.T. Johnson, “Work Teams: What’s Ahead in Work Design and Rewards Management,” *Compensation & Benefits Review* (March-April 1993), pp. 35—41.

24 F.K. Sonnenberg, “Trust Me ... Trust Me Not,” *Industry Week* (August 16, 1993), pp. 22—28.

25 P.L. Schindler and C.C. Thomas, “The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace,” *Psychological Reports* (October 1993), pp. 563—73.

26 Ibid.

27 J.K. Butler Jr. and R.S. Cantrell, “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates,” *Psychological Reports* (August 1984), pp. 19—28.

28 Based on F. Bartolome, “Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?” *Harvard Business Review* (March-April 1989), pp. 135—42; and P. Pascarella, “15 Ways to Win People’s Trust,” *Industry Week* (February 1,1993), pp. 47—51.

29 D. Harrington-Mackin, *The Team Building Tool Kit* (New York: AMACOM, 1994), p. 53.

30 T.D. Schellhardt, “To Be a Star Among Equals, Be a Team Player,” *Wall St reef Journal* (April 20, 1994), p. B1.

31 Ibid.

32 Ibid

33 “Teaming Up for Success,” *Training* (January 1994), p. S41.

34 See A. Bernstein, “Making Teamwork Work—And Appeasing Uncle Sam,” *Business Week* (January 25, 1993), p. 101; K.G. Saiwefi, “DuPont Is Told It Must Disband Nonunion Panels,” *Wall Street Journal* (June 7, 1993), p. A2; and “Study Commends Worker Participation, But Says Labor Laws May Be Limiting,” *Wall Street Journal* (June 3, 1994), p. A2.

35 D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams,* p. 43.

36 B. Krone, “Total Quality Management: An American Odyssey,” *The Bureaucrat* (Fall 1990), p. 37.

37 *Profiles in Quality: Blueprints for Action from 50 Leading Companies* (Boston: Allyn & Bacon, 1991), pp. 71—72, 76—77.

38 See the review of the literature in S.E. Jackson, V.K. Stone, and E.B. Alvarez, “Socialization Amidst Diversity: The Impact of Demographics on Work Team Old-timers and Newcomers,” in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), pp. 64.

39 R.M. StogdilI, “Group Productivity, Drive, and Cohesiveness,” *Organizational Behavior and Human Performance* (February 1972), pp. 36-43.

40 JE. McGrath, *Groups: Interaction and Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

41 This idea is proposed in S.E. Jackson, V.K. Stone, and E.B. Alvarez, “Socialization Amidst Diversity,” p. 68.

42 This section is based on M. Kaeter, “Repotting Mature Work Teams,” *Training* (April 1994) (Supplement), pp. 4—6.

CAPITULO **10**

La comunicación rápida es clave en la excelencia del servicio a los clientes de todas las operaciones europeas de Arco Chemical Company. Los equipos de muchos departamentos utilizan la retroalimentación proveniente de encuestas a los clientes y visitas, para mejorar las respuestas a las necesidades de los clientes.

COMUNICACIÓN

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Las funciones de la comunicación
El proceso de la comunicación
Los fundamentos de la comunicación
En la práctica: comunicación eficaz con los empleados en las compañías importantes que están pasando por cambios drásticos
Temas actuales en la comunicación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Definir la** *comunicación* **y enlistar sus cuatro funciones.**
2. **Identificar los factores que afectan el uso de canales de comunicación informal.**
3. **Listar las barreras más comunes a la comunicación eficaz.**
4. **Describir un programa eficaz de comunicación en una organización que pasa por un cambio drástico.**
5. **Bosquejar los comportamientos relacionados con la atención eficaz y activa.**
6. **Contrastar el significado de la conversación para los hombres en comparación con las mujeres.**
7. **Describir los problemas que pueden presentarse en la comunicación transcultural.**
8. **Analizar cómo la tecnología está cambiando la comunicación organizacional.**

No dije que no lo dije. Yo dije que yo no dije que lo había dicho.
Quiero que esto quede muy claro.
G. ROMNEY

¿Pueden unas cuantas palabras significar literalmente la deferencia entre la vida y la muerte? Así sucedió el 25 de enero de 1990. En esa fecha, una falla en la comunicación entre los pilotos del vuelo 52 de Avianca y los controladores de tráfico aéreo en el aeropuerto Kennedy de la ciudad de Nueva York dio por resultado el desplome del avión en que 73 personas perdieron la vida.[1]

A las 7:40 p.m. de ese 25 de enero, el vuelo 52 estaba volando a velocidad de crucero a 37 000 pies sobre la costa sur del estado de Nueva Jersey. El avión tenía suficiente combustible casi para dos horas —un margen razonable, puesto que el avión estaba a menos de media hora de su aterrizaje—. Luego comenzó una serie de demoras. Primero, a las 8:00 p.m., los controladores de Kennedy avisaron al vuelo 52 que tendría que volar en círculos durante algún tiempo a causa del fuerte tráfico. A las 8:45, el copiloto de Avianca avisó al aeropuerto Kennedy que "andaban bajos de combustible". El controlador de Kennedy respondió al mensaje, pero no se le ordenó que aterrizara el avión sino hasta las 9:24. Mientras tanto, la tripulación de Avianca no transmitió información a Kennedy de que era inminente una emergencia; sin embargo, la tripulación de la cabina habló entre si preocupada porque el combustible se agotaba.

No se llevó a cabo el primer intento del vuelo 52 de aterrizar a las 9:24. El avión había llegado a volar demasiado bajo, y la mala visibilidad hacía muy inseguro un buen aterrizaje. Cuando los controladores de Kennedy dieron nuevas instrucciones al piloto del vuelo 52 para un segundo intento de aterrizaje, la tripulación nuevamente indicó que tenían poco combustible. Pero el piloto dijo a los controladores que el nuevo trayecto de vuelo estaba 'O.K.". A las 9:32, dos de los motores del vuelo 52 perdieron potencia. Un minuto después, los otros dos motores se apagaron. El avión, ya sin combustible, se estrelló en Long Island a las 9:34 p.m.

Cuando los investigadores revisaron las cintas de la cabina y hablaron con los controladores involucrados, supieron que una falla en la comunicación había ocasionado esta tragedia. Un examen más detallado de los sucesos de esa noche ayudó a explicar por qué ni se transmitió con claridad un mensaje sencillo, ni se recibió adecuadamente.

En primer lugar, los pilotos reiteraron que 'andaban bajos de combustible". Los controladores del tráfico dijeron a los investigadores que es bastante común que los pilotos utilicen esta frase. En tiempos de demora, los controladores suponen que todos los aviones tienen problemas con el combustible. Sin embargo, silos pilotos hubieran utilizado las palabras "emergencia de combustible", los controladores se hubieran visto obligados a dar preferencia al jet sobre todos los demás y ordenarle que aterrizara lo más pronto posible. Como señaló un controlador, si un piloto "declara una emergencia, se echan por la borda todas las reglas y llevamos a la persona al aeropuerto tan rápidamente como sea posible". Por desgracia, los pilotos del vuelo 52 nunca utilizaron la palabra *emergencia,* de manera que el personal de Kennedy nunca comprendió la verdadera naturaleza del problema de los pilotos.

En segundo lugar, el tono Oral de los pilotos del vuelo 52 nunca transmitió la gravedad o urgencia del problema del combustible a los controladores del tráfico aéreo. Muchos de estos controladores están capacitados para fijarse en las sutilezas de tono de la voz de un piloto en estas condiciones. En tanto que la tripulación del vuelo 52 expresaba bastante preocupación acerca del problema cuando hablaba entre si, su tono de voz al comunicarse con Kennedy era tranquilo y profesional.

Por último, la cultura y las tradiciones de pilotos y autoridades de aeropuertos pueden haber hecho que el piloto del vuelo 52 estuviera renuente a declarar una emergencia. En casos como éste, están en juego la habilidad y el orgullo del piloto. Si el piloto declara una emergencia, tendrá que realizar después muchos trámites burocráticos. Además, si se encuentra que el piloto resulta culpable de negligencia por calcular mal el combustible necesario para un vuelo, la Administración Federal de Aviación puede suspenderle la licencia. Estos reforzadores negativos desalientan fuertemente a los pilotos a declarar una emergencia.

La tragedia del vuelo 52 de Avianca muestra la importancia de una buena comunicación para la eficacia de cualquier grupo u organización. De hecho, la investigación indica que la mala comunicación es probablemente la fuente de conflictos interpersonales que se cita con mayor frecuencia.[2] Puesto que los individuos pasan casi el 70% de tiempo despiertos comunicándose — escribiendo, leyendo, hablando, escuchando—, parece razonable llegar a la conclusión de que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño exitoso de los grupos es una falta de comunicación eficaz.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se pueden transmitir información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que sólo compartir significados. También se debe comprender. En un grupo donde un miembro habla sólo alemán y los otros no conocen el idioma, no se comprenderá plenamente a dicho individuo. Por

tanto, la **comunicación** debe incluir tanto la *transferencia* como la *comprensión del significado.*

comunicación
La transferencia y comprensión del significado.

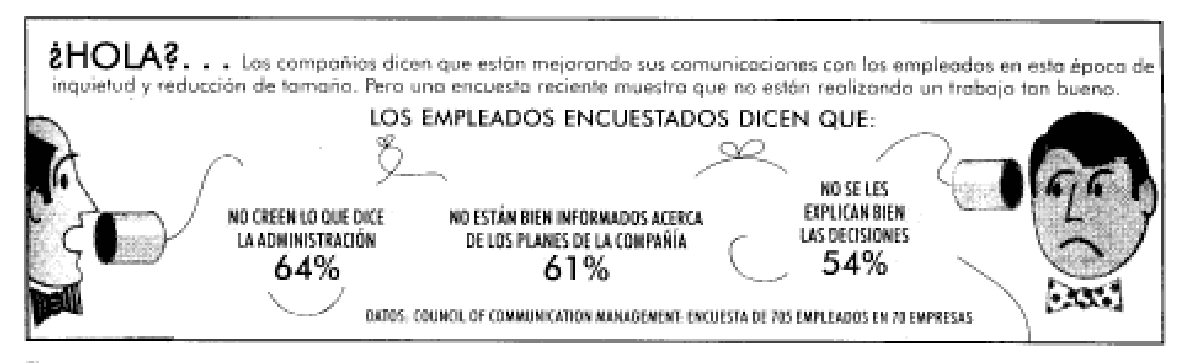


Figura 10-1
Fuente: *Business Week*, 16 de mayo de 1994, p. 8. Reimpreso con permiso especial ©. Derechos reservados 1994 por McGraw-Hill, Inc.

Por muy buena que sea una idea, no servirá a menos que se transmita y pueda ser comprendida por otras personas. Si hubiera algo como una comunicación perfecta, ésta existiría cuando una idea o un pensamiento se transmite de tal forma que el cuadro mental que percibe el receptor es exactamente el mismo que el que tuvo el emisor. Aunque esto es sencillo en teoría, en la práctica nunca se logra una comunicación perfecta, por razones que ampliaremos posteriormente.

- Una idea, no importa lo grandiosa que sea, es inútil a menos que se pueda transmitir y la comprendan otras personas.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones respecto de la comunicación y los problemas en la comunicación eficaz, necesitamos repasar brevemente las funciones que desempeña ésta y describir su proceso.

θ *Las funciones de la comunicación*

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización control, motivación, expresión emocional e información **.**[3]

Los fundadores de Home Depot mantienen informados e inspirados a los empleados durante las emisiones en viva de los "Breakfast with Bernie & Arthur". Durante ellos, el director ejecutivo Bernard Marcus (que aparece en la foto) y el presidente Arthur Blank hablan directamente con todos los empleados, informándoles de los avances, compartiendo los resultados de las ventas y utilidades y contestando preguntas formuladas por vía telefónica. La cultura de Home Depot se basa en la comunicación abierta, cara a cara. Markus y Blank pasan hasta el 40% de su tiempo en las tiendas hablando con los empleados, a los que estimulan para expresar diferencias de opinión sin temor a ser despedidos o bajados de categoría.

La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que sigan la descripción de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la

comunicación está desempeñando una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo gastan bromas o acosan a un miembro que produce demasiado (y hace que se vea mal el resto del grupo), se están comunicando informalmente con el miembro y controlando su comportamiento.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. Vimos esto en funcionamiento cuando revisamos las teorías de fijación de metas y reforzamiento en el capítulo 6. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado: todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debe verse como más importante que las restantes. Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Uno puede suponer que casi cualquier interacción de comunicaciones que tiene lugar en un grupo u organización, desempeña una o más de estas cuatro funciones.

θ *El proceso de la comunicación*

Se puede considerar la comunicación como un proceso o flujo. Los problemas en la comunicación ocurren cuando hay desviaciones o bloqueos en ese flujo. En esta sección describiremos el proceso en términos de un modelo de comunicación, consideraremos cómo las distorsiones pueden interrumpir el proceso e introducir el concepto de temor como otra probable causa de interrupción.

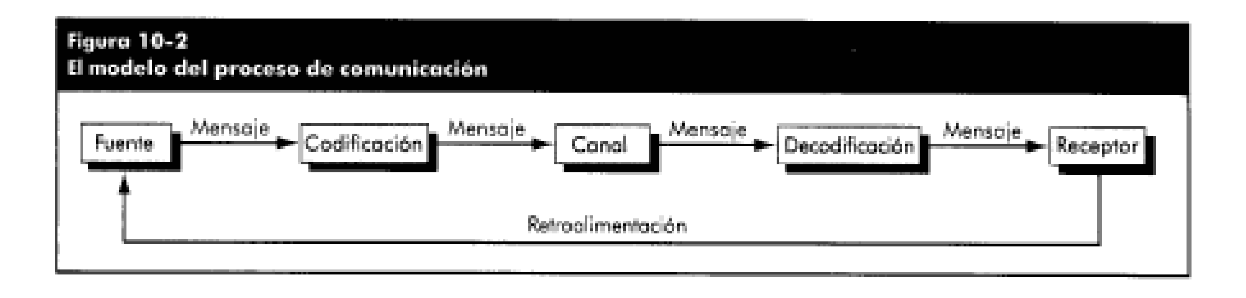
Un modelo de comunicación

Antes de que pueda tener lugar la comunicación se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.[4]

proceso de comunicación
Pasos entre una fuente y un recepto que resultan de la transferencia y comprensión del significado.
codificación
Convertir un mensaje de comunicación en una forma simbólica.

La figura 10-2 muestra el proceso **de** comunicación. Este modelo está compuesto de siete partes: (1) la fuente de comunicación; (2) la codificación; (3) el mensaje; (4) el canal; (5) la decodificación; (6) el receptor; y (7) la retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Se han descrito cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: habilidad, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural.



Mi éxito al comunicarme con usted depende de mis habilidades de escritor; si los autores de libros de texto carecen de las habilidades necesarias para escribir, sus mensajes no llegarán a los estudiantes en la forma deseada. El éxito total en la comunicación personal incluye también las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Como lo analizamos en el capítulo 5, nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas sobre numerosos tópicos, y nuestras comunicaciones se ven afectadas por estas actitudes. Además, nos vemos limitados en nuestras actividades de comunicación por el grado de conocimiento que tenemos del tópico específico. No podemos comunicar lo que no sabemos, y si nuestros conocimientos fueran demasiado extensos, es probable que nuestro receptor no comprenda nuestro mensaje. Es claro que la cantidad de conocimiento que la fuente tiene sobre el tema afectará el mensaje que desea transmitir. Y, por último, así como las actitudes influyen en nuestro comportamiento, también influye la posición que adoptemos en el sistema sociocultural en el que vivimos. Las creencias y valores del lector, todos parte de su cultura, actúan para influirlo como fuente de comunicación.

El **mensaje** es el producto físico real de la codificación de la fuente. "Cuando hablamos, lo que decimos es el mensaje. Cuando escribimos, lo escrito es el mensaje. Cuando pintamos, el cuadro es el mensaje. Cuando gesticulamos, cuando movemos nuestros brazos, lo que expresamos con nuestras caras, eso es el mensaje."[5] Nuestro mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que utilizamos para transmitir el significado, el contenido del mensaje en sí, y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto los códigos como el contenido.

mensaje
Lo que se comunica.

El **canal** es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. En un esquema tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

canal
Medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación.

El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que se pueda recibir el mensaje, sus símbolos deben traducirse a una forma que sea comprensible para el receptor. Ésta es la **decodificación** del mensaje. Así como el codificador se vio limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, el receptor se ve igualmente restringido. Así como la fuente debe tener la capacidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la capacidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. Los conocimientos, actitudes y antecedentes culturales influyen en la capacidad de recepción de uno, así como lo hacen en la capacidad de emisión.

decodificación
Volver a traducir de manera inteligible el mensaje de comunicación del emisor.

El último eslabón en el proceso de comunicación es un **ciclo de retroalimentación**. "Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que ha codificado, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, tenemos la retroalimentación."[6] La retroalimentación es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención original. Determina si se ha logrado su comprensión.

ciclo de retroalimentación
Eslabón final en el proceso de comunicación; pone el mensaje de vuelta en el sistema como control para evitar malentendidos.

Fuentes de distorsión

Por desgracia, la mayoría de los siete componentes en el modelo del proceso tienen la capacidad de crear distorsiones y, por tanto, inciden sobre la meta de comunicar-se perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje que es decodificado por el receptor, rara vez es el mensaje exacto que había intentado transmitir el emisor.

Si la codificación se hace en forma descuidada, se habrá distorsionado el mensaje decodificado por el emisor. El mismo mensaje también puede ocasionar distorsiones. La selección pobre de símbolos y la confusión en el contenido del mensaje son frecuentes áreas de problemas. Desde luego, el canal puede distorsionar una comunicación si se elige en forma inadecuada, o si tiene un alto nivel de ruido. El receptor representa la última fuente potencial de distorsiones. Sus prejuicios, conocimientos, capacidad perceptual, limite de atención y cuidado al decodificar son factores que pueden dar como resultado una interpretación diferente de lo que pensaba el emisor.

Temor en la comunicación

Otro obstáculo importante en la comunicación eficaz es que algunas personas — aproximadamente entre el 5 y 20 por ciento de la población[7] — experimentan un **temor** o ansiedad que debilita **la comunicación.** Aunque mucha gente teme hablar frente a un grupo, el temor en la comunicación es un problema más serio porque afecta toda una categoría de técnicas de la comunicación. Las personas que lo sufren experimentan una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, comunicación por escrito, o ambas.[8] Por ejemplo, los que temen a la comunicación oral pueden encontrar muy difícil hablar con otras personas cara a cara, o experimentan una intensa ansiedad al tener que utilizar el teléfono. Como resultado, pueden valerse de memoranda o cartas para transmitir mensajes cuando una llamada telefónica no sólo sería más rápida, sino más apropiada.

> **temor en la comunicación**
> Tensión y ansiedad indebidas paría comunicación oral o escrita, a ambas

Los estudios muestran que los que temen a la comunicación oral evitan situaciones que les exijan participar en comunicaciones de esta naturaleza.[9] Debemos esperar que haya cierta autoselección en los trabajos, de manera que estos individuos no acepten puestos como el de maestro, donde la comunicación oral es un requisito indispensable.[10] Pero casi todos los puestos exigen cierta comunicación oral. Y de mayor preocupación es la evidencia que los que tienen gran temor de la comunicación oral, distorsionan las exigencias de comunicación de sus puestos a fin de minimizar la necesidad de ésta[11] Así que necesitamos estar conscientes de que hay muchas personas en las organizaciones que limitan mucho su comunicación oral, y racionalizan esta práctica diciéndose a sí mismos que no se necesita más comunicación para que puedan desempeñar su puesto con eficacia.

θ *Los fundamentos de la comunicación*

Un conocimiento práctico de la comunicación requiere la comprensión básica de algunos conceptos fundamentales. En esta sección revisaremos esos conceptos. De manera específica, veremos los patrones de flujo de la comunicación, compararemos las redes formales e informales de comunicación, describiremos la importancia de la comunicación no verbal, consideraremos la forma como los individuos seleccionan los canales de comunicación y resumiremos las principales barreras a la comunicación eficaz.

Dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente.[12]

DESCENDENTE La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente.

Cuando pensamos en los administradores que se comunican con sus subordinados, generalmente lo hacemos en el patrón descendente. Los líderes de grupo y administradores lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención **y** ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no necesita ser oral o un contacto cara a cara. Cuando la administración envía cartas a los hogares de los empleados para avisarles de la nueva política de permisos por motivos de enfermedad en la organización, está utilizando la comunicación descendente.

ASCENDENTE La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo *o* la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos.

Algunos ejemplos organizacionales de la comunicación ascendente son los reportes de desempeño preparados por los niveles inferiores para su revisión por la administración media y superior, buzones de sugerencias, encuestas sobre la actitud de los empleados, procedimientos de queja, conversaciones superior-subordinado y sesiones informales de quejas donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o con los representantes de la administración superior.

Por ejemplo, Federal Express se enorgullece de su programa computarizado de comunicación ascendente.'[3] Sus 68 000 empleados terminan anualmente encuestas de ambiente y revisiones de la administración. Se citó este programa como una fuerza clave en la administración de recursos humanos por los jurados del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige cuando Federal Express obtuvo ese honor.

LATERAL Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.

¿Por qué hay necesidad de tener comunicaciones horizontales si son eficaces las comunicaciones verticales de un grupo u organización? La respuesta es que las comunicaciones horizontales frecuentemente son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales se establecen formalmente. Con frecuencia se crean informalmente para hacer circuitos más cortos que los de la jerarquía vertical y facilitar la acción. De esta manera las comunicaciones laterales, desde el punto de vista de la administración, pueden ser buenas o malas. Puesto que una estricta adhesión a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficaz y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero también pueden crear conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros brincan o prescinden de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas, o cuando los jefes se dan cuenta de que se han tomado decisiones o acciones sin su conocimiento.

Los administradores superiores de Reliable Cartago Company buscan de manera activa la retroalimentación de los empleados. Distribuyen un cuestionario a sus 117 empleados, preguntándoles sus puntos de vista sobre sueldos, prestaciones, políticas y ambiente de trabajo de lo compañía. Una vez al mes, el vicepresidente ejecutivo John Mooney (a la derecha) se pone un uniforme y se pasa el día con un chofer, escuchando los problemas, quejas e ideas para el mejoramiento. Reliable presta atención a los detalles más pequeños en la mente de los empleados. El presidente George Enguita (centro) dice: "Se tienen que escuchar esas cosas pequeñas."

Las redes formales en comparación con las redes informales

redes de comunicación
Canales por los cuales fluye la comunicacion.

redes formales
Comunicaciones relacionadas con las tareas que sigue la línea de mando.

red informal
Información indirecta obtenida mediante el rumor.

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Tales canales son de una o dos variedades — formales o informales—. Las **redes** formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. En contraste, la red informal — mejor conocida como rumor — está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.

REDES FORMALES DE GRUPOS PEQUEÑOS La figura 10-3 muestra tres redes comunes de grupos pequeños: la cadena, la rueda y la de todo canal. La cadena sigue rígidamente las líneas formales de mando. La rueda confía en que el líder actúe como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo. La red todo canal permite que los miembros del grupo se comuniquen activamente entre si.

Como lo muestra la tabla 10-1, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente con la que uno está preocupado. Por ejemplo, la estructura de rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo canal es mejor si uno está preocupado por lograr una mejor satisfacción de los miembros, y la línea es mejor si la precisión es lo más importante. De manera que la tabla 10-1 nos lleva a la conclusión de que no hay una

sola red que sea mejor para todas las ocasiones.

LA RED INFORMAL El análisis anterior de las redes enfatizó los patrones formales de comunicación, pero el sistema formal no es el único sistema de comunicación en un grupo o entre varios. Ahora prestemos atención al sistema informal, donde la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y los rumores pueden florecer.

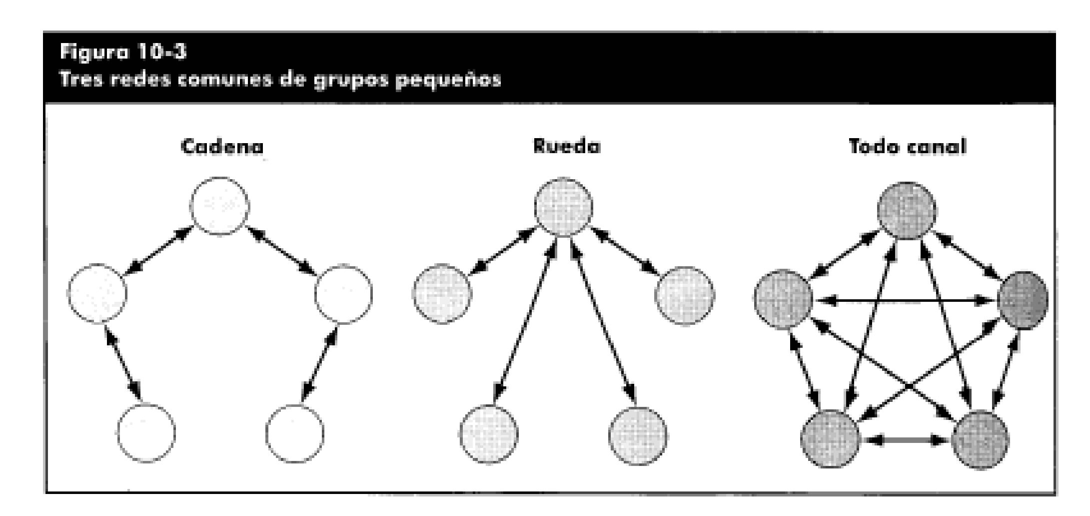


Tabla 10-1 Redes de grupos pequeños y criterios de eficacia

Criterios	Redes		
	Cadena	**Rueda**	**Todo canal**
Velocidad	Moderado	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alto	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

El rumor tiene tres características principales.’[4] En primer lugar, no está controlado por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior. En tercer lugar, se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema.

Uno de los estudios más famosos del rumor investigó el patrón de comunicación entre 67 personas que ocupaban puestos de nivel gerencial en una pequeña empresa industrial.[15] El enfoque básico utilizado fue aprender de cada receptor de comunicación cómo había recibido por primera vez una pieza determinada de información y luego hacer su seguimiento hasta su fuente. Se encontró que aunque el rumor era una fuente importante de información, sólo 10% de los ejecutivos actuaba como individuo de enlace, es decir, pasaba la información a más de una persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para ingresar en el negocio de seguros, el 81% de los ejecutivos lo sabía, pero sólo el 11% transmitió la información a otras personas.

También son dignas de observar otras dos conclusiones de este estudio. La información sobre eventos de interés general tendía a fluir entre los principales grupos funcionales (esto es, producción, ventas), en lugar de que sucediera dentro de ellos mismos. De manera similar, no hubo evidencias para sugerir que los miembros de un grupo determinado actuaran consistentemente como enlaces; más bien, diferentes tipos de información pasaban a través de distintas personas de enlace.

Un intento por repetir este estudio entre los empleados en una pequeña oficina de gobierno estatal también encontró que sólo un porcentaje pequeño (10%) actuaba como personas de enlace.’[6] Esto es interesante, puesto que el estudio abarcaba una gama más amplia de empleados — incluía personal de base lo mismo que personal de nivel gerencial **—.** Sin embargo, el flujo de información en la oficina gubernamental tuvo lugar dentro de los grupos funcionales, en vez de que fuera entre ellos. Se propuso que esta discrepancia podía tener por causa la comparación sólo de una muestra de ejecutivos contra una que también incluía trabajadores de base. Por ejemplo, los administradores podrían sentir una mayor presión para mantenerse informados, lo que explicaría que cultivaran relaciones con otras personas fuera de su grupo funcional inmediato. Asimismo, en contraste con los resultados del

estudio original, el nuevo estudio encontró que un grupo consistente de individuos actuaba como enlace al transmitir información en la oficina gubernamental.

¿Es precisa la información que fluye a lo largo del canal del rumor? Hay evidencia de que es preciso aproximadamente el 75% del flujo [17] ¿Pero cuáles son las condiciones que fomentan un rumor activo? ¿Qué es lo que hace que comience a funcionar el molino de rumores?

Con frecuencia se supone que los rumores comienzan porque representan chismes sustanciosos. Rara vez es el caso. Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; dar sentido a la información limitada o fragmentada; servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo, y quizás extraños al mismo, en coaliciones; y para señalar el estatus del remitente ("Estoy informado, y, con respecto de este rumor, usted es un extraño") o el poder ("Tengo el poder de hacer de usted una persona informada").'[8] La investigación indica que los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde hay ambigüedad, y en condiciones que despiertan ansiedad.[19] Las situaciones de trabajo a menudo contienen estos tres elementos, lo que explica por qué florecen los rumores en las organizaciones. El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las grandes organizaciones —alrededor de asuntos como el nombramiento de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, y la redistribución de las asignaciones de trabajo— originan condiciones que estimulan y sostienen los rumores en el canal. Un rumor persistirá hasta que hayan quedado satisfechas las necesidades y expectativas que crearon la incertidumbre subyacente en el rumor, o hasta que se haya reducido la ansiedad.

¿Qué podemos concluir de lo anterior? Es cierto que el rumor es una parte importante de cualquier red de comunicación de grupos u organizaciones, y que bien vale la pena comprenderlo.'[0] Permite a los administradores identificar aquellos asuntos confusos que los empleados consideran importantes y causantes de ansiedad. Por tanto, actúan como filtro así como de mecanismo de retroalimentación, sintonizando los temas que los empleados consideran apropiados. Quizás de mayor importancia, nuevamente desde una perspectiva administrativa, parezca probable analizar la información originada por el rumor y predecir su flujo, dado que sólo un conjunto pequeño de individuos (alrededor de un 10%) pasa activamente la información a más de una persona. Al determinar qué individuos de enlace considerarán que una parte dada de información sea la adecuada, podemos mejorar nuestra capacidad para explicar y predecir el patrón del rumor.

¿Puede la administración eliminar totalmente los rumores? ¡No! Sin embargo, lo que la administración debe hacer es minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su alcance e impacto. La tabla 10-2 ofrece algunas sugerencias para minimizar esas consecuencias negativas.

Comunicaciones no verbales

comunicaciones no verbales
Mensajes transmitidos por el movimiento del cuerpo, la entonación o énfasis que se da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Cualquier persona que haya visitado un bar para solteros o un club nocturno está consciente de que la comunicación no necesita ser verbal a fin de transmitir un mensaje. Una ojeada, una mirada, una sonrisa, un fruncimiento del ceño, un movimiento provocativo del cuerpo, todos encierran un mensaje. Este ejemplo revela el hecho de que no estaría completo el estudio de la comunicación sin un análisis de las **comunicaciones no verbales. Esto** incluye los movimientos corporales, el tono o énfasis que les damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Tabla 10-2 Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

1. Anuncie los horarios para tomar decisiones importantes.
2. Explique las decisiones y comportamientos que pueden parecer inconsistentes o furtivos.
3. Enfatice el lado negativo, lo mismo que el positivo, de las decisiones actuales y de los planes futuros.
4. Hable abiertamente de las posibilidades del peor de los casos —casi nunca provoco tanta ansiedad como lo fantasía no expuesta—.

Fuente: Adaptado de L. Hirschhorn, "Managng Rumors", en L. Hirschhorn (edif.), *cutting* Bock (Son Francisco: Jossey.Boss, 19831, págs. 54.56. con autorización.

cinética
Estudio de los movimientos del cuerpo.

El estudio científico de los movimientos corporales recibe el nombre de **cinética**. Se refiere a los ademanes, expresión facial y otros movimientos del cuerpo. Pero es un área del conocimiento humano relativamente nueva, y ha estado sujeta a muchas más conjeturas y se ha popularizado más que lo que indican los resultados de la investigación. Por tanto, aunque reconocemos que los movimientos corporales son un segmento importante del estudio de la comunicación y el comportamiento, las conclusiones se deben tomar con cuidado. Después de reconocer esta salvedad, consideremos brevemente la forma como los movimientos corporales comunican un significado.

Se ha argumentado que todo movimiento corporal tiene un significado, y que ningún movimiento es accidental.[21] Por ejemplo, mediante el lenguaje corporal,

> (Nosotros] decimos: "Ayúdame, estoy solo. Ocúpame, estoy disponible. Dé-jame solo, estoy deprimido." Y rara vez enviamos nuestros mensajes de manera consciente. Representamos nuestro estado de ánimo con el lenguaje corporal no verbal. Levantamos las cejas en señal de incredulidad. Nos rascamos la nariz para demostrar perplejidad. Cruzamos nuestros brazos para aislarnos o para protegernos. Movemos los hombros para manifestar indiferencia, guiñamos un ojo para hacerle sentir intimidad a un interlocutor, golpeteamos la mesa con los dedos en señal de impaciencia, nos damos una palmada en reacción al olvido.[22]

Aunque podamos estar en desacuerdo con el significado especifico de estos movimientos, el lenguaje corporal se agrega y a menudo complica la comunicación verbal. Una posición o movimiento del cuerpo de por si no tiene un significado preciso o universal, pero cuando se une con el lenguaje hablado le da un mayor significado al mensaje del emisor.

Si uno lee las actas de una reunión tomadas al pie de la letra, no puede captar el mensaje de lo que se dijo de la misma manera que si hubiera estado ahí o la hubiera visto en video. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal. Está ausente el énfasis que se le dio a palabras o frases. Para ilustrar cómo el *tono* puede cambiar el significado de un mensaje, consideremos el caso de un estudiante que formula una pregunta en clase al maestro. El maestro contesta: "¿Qué quiere decir con eso?" La reacción del estudiante será diferente, de acuerdo con el tono de voz que exprese la respuesta del maestro. Un tono suave, amable, crea un significado diferente al que transmite una respuesta con una entonación áspera, que pone un fuerte énfasis en la última palabra.

La *expresión facial* del maestro también tiene un significado. Una cara fruncida dice algo diferente que una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con el tono, pueden mostrar arrogancia, agresividad, temor, timidez y otras características que nunca se comunicarían si uno se limita a leer una transcripción de lo que se dijo.

La forma como los individuos se separan entre sí en términos de *distancia física* también tiene significado. Lo que se considera un espacio correcto depende en gran parte de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia "de negocios" en algunos países europeos, se tomaría como "íntimo" en muchas partes de América del Norte. Si alguien se para más cerca de usted de lo que se considera correcto, podría indicar agresividad o interés sexual. Si está más lejos de lo acostumbrado, podría significar desinterés o desagrado con lo que se está diciendo.

Es importante que el receptor esté alerta a estos aspectos no verbales de la comunicación. Uno debe buscar las claves no verbales lo mismo que atender al significado literal de las palabras del emisor. Se debe estar especialmente alerta a las contradicciones entre ambos mensajes. Su jefe puede decir que está abierto para hablar con usted sobre el aumento de sueldo que ha estado solicitando, pero puede estar emitiendo señales no verbales que sugieren que este no es el momento para discutir el tema. Independientemente de lo que se esté diciendo, una persona que frecuentemente consulta su reloj está transmitiendo el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Damos mala información a otros cuando expresamos una emoción verbal, como la confianza, pero comunicamos no verbalmente un mensaje contradictorio que indica: "No tengo confianza en usted." Estas contradicciones a menudo sugieren que "las acciones son mucho más elocuentes (y mucho más precisas) que las palabras".

- Las acciones hablan más fuerte (y con mayor precisión) que las palabras.

Elección del canal de comunicación

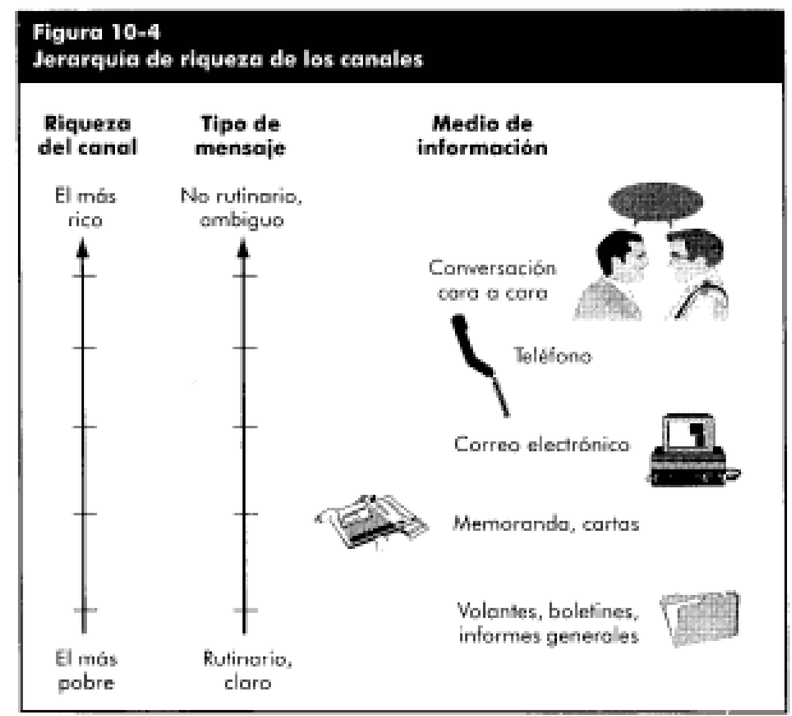
¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación sobre otro, por ejemplo, una llamada telefónica en lugar de una conversación cara a cara? ¡Una respuesta pudiera ser la ansiedad! Como se recordará, algunas personas sienten temor respecto de determinadas clases de comunicación. ¿Qué pasa con el 80% al 95% de la población que no sufre de este problema? ¿Hay algunos elementos generales de juicio que pudiéramos proporcionar respecto de la elección del

canal de comunicación? La respuesta es un "sí" con reservas. Se ha desarrollado un modelo de la riqueza del medio para explicar la selección de canales entre los administradores.[23]

La investigación reciente ha encontrado que los canales difieren en su capacidad para transmitir información. Algunos tienen una gran capacidad para: (1) manejar múltiples claves de manera simultánea; (2) facilitar una rápida retroalimentación; y (3) ser muy personales. Otros canales son más limitados en estos tres factores. Como lo ilustra la figura 10-4, la plática cara a cara tiene la calificación más alta en términos de **riqueza de canal** porque proporciona la oportunidad de transmitir la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación. Esto es, ofrece múltiples claves de información (palabras, postura, expresiones faciales, ademanes, tono), una retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de estar allí. Los medios escritos impersonales, como boletines e informes generales, tienen la más baja calificación en lo referente a la riqueza de canal.

riqueza de canal
Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.

La selección de un canal de preferencia a otro depende de que el mensaje sea rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensajes tiende a ser directo y a tener un mínimo de ambigüedad. El segundo probablemente sea más complicado y tenga más posibilidades de ser mal interpretado. Los administradores pueden comunicar los mensajes rutinarios de manera eficiente por medio de canales que tienen menor riqueza. Sin embargo, los mensajes no rutinarios se pueden comunicar con eficacia sólo sí se seleccionan canales ricos.



El modelo de riqueza de los medios es consistente con las tendencias y prácticas organizacionales durante el último decenio. No es simple coincidencia que más y más administradores superiores hayan estado utilizando las reuniones para facilitar la comunicación, y abandonen con regularidad el aislado santuario de sus oficinas ejecutivas para administrar mientras se desplazan por ahí. Estos ejecutivos están confiando en los canales de comunicación más ricos cuando necesitan transmitir mensajes de naturaleza más ambigua. La última década se ha caracterizado por el cierre de instalaciones por parte de las organizaciones, lo que trae consigo despidos masivos, reestructuración, fusión, consolidación e introducción de nuevos productos y servicios a un paso acelerado, todos mensajes no rutinarios que son de gran ambigüedad y que requieren el uso de canales que puedan transmitir una gran cantidad de información. Por tanto, no es sorprendente que los administradores más eficaces estén ampliando el empleo de los canales más ricos.

Barreras a la comunicación eficaz

Cerramos nuestra revisión de los fundamentos de la comunicación con el examen de algunas de las barreras más importantes para la comunicación eficaz, de las que hay que estar conscientes.

> **filtrado**
> Manipulación de información por parte del emisor, de modo que sea vista de manera más favorable por el receptor.

FILTRADO El **filtrado** se refiere a la manipulación de la información por el emisor, de manera que sea considerado desde una perspectiva más favorable por parte del receptor. Por ejemplo, cuando una administradora transmite a su jefe lo que éste desea escuchar, está filtrando la información. ¿Sucede esto con mucha frecuencia en las organizaciones? ¡Por supuesto! Al pasar información a los ejecutivos superiores, los subordinados la tienen que condensar y sintetizar para que los superiores no se saturen con ella. Los intereses y el criterio personal de lo que es importante por parte de las personas que están realizando la síntesis, van a resultar en el filtrado. Como lo expresaba un ex vicepresidente de grupo de General Motors, el filtrado de las comunicaciones a través de los niveles en CM hacía improbable que los administradores superiores obtuvieran una información objetiva porque “los especialistas de nivel inferior.., proporcionaban información de tal manera que obtuvieran la respuesta que esperaban. Yo lo sé. Yo solía estar abajo y lo hacía”.[24]

El principal determinante del filtrado es el número de niveles que se encuentran en la estructura de una organización. Mientras más niveles verticales existan en la jerarquía de la organización, hay más oportunidades para el filtrado.

PERCEPCIÓN SELECTIVA Ya antes hemos mencionado la percepción selectiva. Aparece de nuevo aquí porque los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan selectivamente, con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican la comunicación. El que entrevista candidatos para su contratación que espera que la solicitante de un puesto anteponga su familia a su carrera, es probable que vea eso en ellas, sin importar si piensan de esa manera o no. Como dijimos en el capitulo 4, no vemos la realidad; más bien, interpretamos lo que vemos y le llamamos realidad.

EMOCIONES El estado de ánimo del receptor en el momento de la recepción de una comunicación influirá en la forma como la interprete. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o distraído probablemente sea interpretado de manera diferente a como lo haría si tuviera una disposición neutral. Las emociones extremas —como el júbilo o la depresión— son las que muy probablemente obstaculicen una comunicación eficaz. En tales casos, tenemos la propensión de hacer caso omiso de nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento y sustituirlos por juicios emocionales.

De los conceptos a las habilidades

Escuchar eficazmente

Demasiadas personas dan por descontadas las habilidades para escuchar[25] Confunden oír con escuchar. ¿Cuál es la diferencia? Oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos. Escuchar es obtener sentido de lo que oímos. Es decir, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido.

La persona promedio habla normalmente a razón de 125 a 200 palabras por minuto. Sin embargo, el escucha promedio puede comprender hasta 400 palabras por minuto. Esto deja mucho tiempo para que la mente ociosa vague mientras escucha. Para la mayoría de la gente, también significa que ha adquirido cierto número de malos hábitos de escucha para cubrir “el tiempo ocioso” -

Los ocho siguientes comportamientos están asociados con habilidades eficaces para escuchar. Si usted desea mejorar sus habilidades para escuchar, tome estos comportamientos como guía:

1. *Haga contacto visual.* ¿Cómo se siente usted cuando alguien no lo mira a los ojos cuando le está hablando? Sí usted es como la mayoría de las personas, es probable que lo interprete como distanciamiento o desinterés. Podemos escuchar con nuestros oídos, pero otros tienden a juzgar si realmente estamos escuchando al mirar nuestros ojos.

2. *Realice movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas.* El escucha eficaz muestra interés en lo que se está diciendo. ¿Cómo? Por medio de señales no verbales. Cuando se agregan los movimientos afirmativos de cabeza y una expresión facial apropiada a un buen contacto visual, éstos dan a entender a la persona que habla que usted la está escuchando.

3. *Evite acciones o ademanes que distraigan.* El otro lado de la moneda de mostrar interés es evitar acciones

que sugieran que su mente está en otro lado. Al escuchar, no vea su reloj, ni maneje papeles, no juegue con su lápiz, o realice otras acciones parecidas. Ellas hacen que el orador sienta que usted está aburrido o sin interés. Quizás de mayor importancia es que indican que usted no proporciona toda su atención y puede estar fallando la recepción de parte del mensaje que el interlocutor desea transmitirle.

4. Formule preguntas. El escucha critico analiza lo que oye y formula preguntas. Este comportamiento proporciona la base para aclaraciones, y asegura la comprensión y logro de que el interlocutor tenga la seguridad de que usted lo está escuchando.

5. *Haga una paráfrasis.* El parafraseo significa volver a decir lo que acaba de señalar el interlocutor con sus propias palabras. El escucha eficaz utiliza frases como "entiendo que lo que usted está diciendo o "¿quiere usted decir. . .?" ¿Por qué parafrasear lo que se acaba de decir? ¡Por dos razones! En primer lugar, es un excelente dispositivo de control para verificar que usted ha estado escuchando con cuidado. Uno no puede parafrasear con precisión si la mente está vagando o si uno está pensando en lo que va a decir en seguida. En segundo lugar, es un control para la precisión. Al parafrasear con sus propias palabras lo que el interlocutor acaba de decirle y retroalimentarlo, usted verifica la precisión de su comprensión.

6. Evite *interrumpir al interlocutor.* Permita que el interlocutor termine de expresar su pensamiento antes de que usted trate de responder. No intente adivinar la dirección que tomarán los pensamientos del interlocutor. ¡Cuando el interlocutor haya terminado usted lo sabrá!

7. *No hable demasiado.* La mayoría prefiere expresar sus ideas que escuchar lo que otras personas dicen. Muchos escuchamos sólo porque escuchar es el precio que tenemos que pagar para conseguir que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, uno no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen escucha reconoce este hecho y no habla demasiado.

8.*Realice una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha,* Cuando uno es un estudiante sentado en una sala de conferencias, es relativamente fácil entrar en un estado de ánimo de escucha eficaz. ¿Por qué? Porque la comunicación se da en esencia en un solo sentido: El profesor habla y usted escucha. Pero la pareja maestro-estudiante es atípica. En la mayoría de las situaciones de trabajo, uno está intercambiando constantemente los papeles de interlocutor y escucha. Por tanto, el escucha eficaz realiza las transiciones con suavidad de interlocutor a escucha y de regreso a interlocutor. Desde una perspectiva de escucha, esto significa la concentración en lo que tiene que decir el interlocutor y practicar no pensar acerca de lo que uno va a decir tan pronto como tenga la oportunidad.

Las habilidades para escuchar son cruciales pare el éxito de los vendedores. Su trabajo es escuchar MJ« vox del cliente" para determinar lo que éste necesita y desea.

LENGUAJE Las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. "El significado de las palabras no está en las palabras; está en nosotros."[26] La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que utiliza la persona y en la definición que les da a las palabras. Tanto el artista de rap Snoop Doggy Dogg como el analista político/autor William E. Buckley, Jr., hablan inglés. Pero el lenguaje que cada uno utiliza es extremadamente diferente del otro. De hecho, la persona común de la calle podría tener dificultades para comprender el vocabulario de estas personas.

En una organización, los empleados generalmente tienen antecedentes diversos y. por tanto, tienen diferentes patrones de lenguaje. Además, el agrupamiento de empleados en departamentos forma especialistas que crean su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes organizaciones es frecuente que los miembros también estén muy dispersos desde el punto de vista geográfico —hasta operando en diferentes países—, y en cada lugar los individuos utilizarán términos y frases que son específicos de su área.

La existencia de niveles verticales también puede ocasionar problemas con el lenguaje. Por ejemplo, se han encontrado diferencias en el significado de palabras como *incentivos* y *cuotas* en diferentes niveles de la administración. Los administradores superiores a menudo hablan de la necesidad de incentivos y cuotas; sin embargo, estos términos implican manipulación y crean resentimiento entre muchos administradores de nivel inferior.

El punto a observar es que mientras usted y yo hablamos un lenguaje común — español—, nuestro uso de este idioma dista mucho de ser uniforme. Si supiéramos la forma como cada uno de nosotros modifica el lenguaje, se reducirían al mínimo las dificultades en la comunicación. El problema está en que los miembros de una organización generalmente no saben cómo han modificado el idioma las otras personas con las que interactúan. Los emisores tienden

a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Desde luego, frecuentemente esto es incorrecto, creando de esta manera dificultades en la comunicación.

θ *En la práctica: comunicación eficaz con los empleados en las compañías importantes que están pasando por cambios drásticos*

Como hemos observado en este libro, las organizaciones alrededor del mundo se están reestructurando a fin de reducir sus costos y mejorar su competitividad. Por ejemplo, casi todas las 100 compañías de Fortune han reducido el tamaño de su fuerza de trabajo durante los últimos cinco años por medio del desgaste natural y de los despidos.

Un estudio reciente investigó los programas de comunicación de empleados en diez empresas importantes que habían emprendido con éxito programas de reestructuración masiva[27] Se escogieron dichas compañías porque tenían fama de contar con excelentes programas de comunicación interna. Los autores tenían interés en ver si había factores comunes que determinaran la eficacia de las comunicaciones entre empleados de estas empresas. Los autores eligieron específicamente compañías que habían pasado por reestructuraciones y reorganizaciones, porque creían que la prueba real de la eficacia de la comunicación de una compañía era lo bien que trabajaba en tiempo de cambios organizacionales drásticos.

Los autores encontraron ocho factores relacionados con la eficacia de las comunicaciones de los empleados en estas diez empresas. Puesto que las compañías que se estudiaron provenían de diversas industrias y ambientes organizacionales, los autores plantean que estas ocho características se pueden aplicar a muchos tipos de organizaciones.

Examinemos estos ocho factores, porque proporcionan a los administradores cierta orientación basada en resultados de investigación, para ayudarles a decidir cómo comunicarse mejor con sus empleados.

El DGE debe estar comprometido con la importancia de la comunicación

El factor más destacado en un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados es el liderazgo del director general ejecutivo. Debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Si el director general ejecutivo de la compañía está comprometido con la comunicación por medio de sus palabras y acciones, dicho compromiso trasciende al resto de la organización.

Además de patrocinar un compromiso filosófico con las comunicaciones a los empleados, el DGE debe ser un modelo hábil y visible en el papel de las comunicaciones y estar dispuesto a transmitir personalmente los mensajes clave. De acuerdo con el estudio, los DGE pasaban una cantidad considerable de tiempo hablando con los empleados, contestando preguntas, escuchando sus preocupaciones y transmitiendo su visión de la compañía. Es importante reconocer que procuraban hacer esto en persona. No delegaban esta tarea a otros administradores. Al ser campeones personales de la causa de la buena comunicación, se reducen los temores de los empleados acerca de los cambios que se están implantando y fijan el precedente que deben seguir los demás administradores.

Los administradores sintonizan las acciones con las palabras

La acción administrativa está relacionada muy de cerca con el apoyo y la participación del DGE. Como ya hemos dicho con anterioridad, las acciones hablan más fuerte que las palabras. Cuando los mensajes implícitos que envían los administradores contradicen los mensajes oficiales que se transmiten en comunicaciones formales, los administradores pierden credibilidad con los empleados. Éstos deben escuchar lo que dice la administración respecto de los cambios que se están preparando y hacia dónde va la compañía. Pero estas palabras deben estar respaldadas por las acciones correspondientes.

Compromiso con la comunicación en ambos sentidos

Los programas ineficaces están dominados por la comunicación descendente. Los programas que tienen éxito equilibran la comunicación descendente con la ascendente.

¿Cómo promueve una empresa la comunicación ascendente y estimula el diálogo con los empleados? La compañía que mostró el mayor compromiso con la comunicación en ambos sentidos utilizó transmisiones interactivas de televisión, que permitían que los empleados formularan preguntas y obtuvieran respuestas de la administración

superior. Las publicaciones de la empresa tenían columnas de preguntas y respuestas, y se alentaba a los empleados a que formularan preguntas. La empresa creó un procedimiento para la presentación de quejas, que procesaba con rapidez. Además, se capacitaba a los administradores en técnicas de retroalimentación y luego se les recompensaba por utilizarlas.

Énfasis en la comunicación cara a cara

En tiempos de incertidumbre y cambio — que caracterizan los grandes esfuerzos de reestructuración— los empleados tienen muchos temores y preocupaciones. ¿Peligra su puesto? ¿Tendrán que aprender nuevas habilidades? ¿Se va a desbandar su grupo de trabajo? De acuerdo con nuestro análisis anterior de la riqueza de los canales, estos mensajes no son rutinarios ni ambiguos. Se puede transmitir la cantidad máxima de información por medio de conversaciones cara a cara. Puesto que todas las empresas de este estudio atravesaban por cambios significativos, los ejecutivos superiores salían y transmitían personalmente sus mensajes a los empleados operativos. La comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados, presenta a los ejecutivos como personas vivas, que respiran, que comprenden las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.

Ed Clerk, presidente y OGE de Cenada Trust, muestra su compromiso con la comunicación al visitar las 400 sucursales de Cl. Su filosofía es que uno no puede sentarse en una oficina y decirle a la gente lo que debe haces Con frecuencia tiene sesiones d. pino y refrescos con los empleados. El estilo amigable de Clark y* su *habilidad para explicar temus complejos sin menospreciar a los oyentes le han ganado la lealtad de los empleados.

Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados

La administración superior proporciona el gran escenario —hacia dónde va la compañía **—.** Los supervisores vinculan el gran escenario con su grupo de trabajo e individualmente con los empleados. Todo administrador tiene cierta responsabilidad en cerciorarse de que los empleados estén bien informados, y de hacer que se especifiquen cada vez más las implicaciones de los cambios a medida que la información fluye en sentido descendente por la estructura jerárquica de la organización.

Las personas prefieren más oír acerca de los cambios que les pudieran afectar de parte de su jefe, que de sus compañeros o a través del rumor. Esto requiere que la administración superior mantenga a los administradores de niveles medios e inferiores plenamente informados de los cambios que se planean. Y significa que los administradores medios e inferiores deben compartir rápidamente la información con sus grupos de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad.

El manejo de las malas noticias

Las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no temen enfrentar las malas noticias. En realidad, suelen tener un alto porcentaje de malas noticias en relación con las buenas. Esto no significa que estas empresas tengan más problemas; más bien, no sancionan al portador de las malas noticias.

En determinado momento, todas las organizaciones tienen fallas en productos, retrasos en la entrega, quejas de clientes o problemas similares. La cuestión es cómo se siente la gente al comunicar estos problemas. Cuando las malas noticias se comunican con franqueza, se crea un clima en el que las personas no temen decir la verdad y las buenas noticias ganan credibilidad.

El mensaje está modelado para las personas que lo van a escuchar

Diferentes personas en la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que puede ser

importante para los supervisores puede no serlo para los administradores de nivel medio. De manera similar, lo que es información interesante para alguien que está en planeación de productos, puede ser innecesaria para un empleado de contabilidad.

¿Cuál es la información que los individuos y los grupos desean saber? ¿Cuándo necesitan saberla? ¿Qué forma (en casa, por boletín informativo, correo electrónico, reuniones del equipo) es la mejor para que la reciban? Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla. Los administradores necesitan reconocer esto y diseñar su programa de comunicaciones de acuerdo con ello.

Trate la comunicación como un proceso continuo

Estas importantes compañías consideraban que las comunicaciones con los empleados eran un proceso comunicativo crucial. Esto se ilustra por cinco actividades comunes que llevaban a cabo estas empresas.

LOS ADMINISTRADORES TRANSMITEN LA LÓGICA SUBYACENTE EN LAS DECISIONES Cuando ocurren los cambios con mayor frecuencia y su futuro es más incierto, los empleados desean saber cada vez más la lógica subyacente en las decisiones y los cambios que se están efectuando. *¿Por qué* está ocurriendo esto? *¿Cómo* me afectará?

Al determinarse el contrato histórico-social que implicaba la lealtad del empleado a cambio de la garantía de seguridad en el trabajo, han surgido nuevas expectativas entre los empleados respecto de la administración.[28] En tiempos de empleo permanente, no tenía una importancia tan vital para los empleados contar con una amplia explicación de las decisiones administrativas, porque no importaba cuáles fueran los cambios, sus puestos estaban relativamente seguros. Pero en las nuevas condiciones, en que los empleados asumen mucha más responsabilidad por sus propias carreras, sienten la necesidad de contar con mayor información para poder tomar buenas decisiones respecto de sus carreras. Los empleados buscan que la administración haga algo para compensar la diferencia entre lo que solían tener garantizado y lo que tienen ahora. Una de esas cosas es la información.

El CO en las noticias ....

La administración de libro abierto

John Davis es vicepresidente de Re:Member Data Services. Su compañía vende sistemas de procesamiento de datos a las uniones de crédito, y Davis maneja el departamento conocido como conversiones y capacitación en la oficina de Memphis de Re:Member. Una vez que se concreta una venta, el grupo de Davis convierte la base de datos del cliente al nuevo sistema y luego capacita a los empleados del cliente.

Hasta 1989, cuando la compró Re:Member, la oficina de Davis era propiedad de una gran empresa de Minneapolis que se enorgullecía de mantener a sus empleados en la oscuridad. Davis sabía de un nuevo trabajo cuando llegaba a su escritorio, con la fecha límite adjunta. Nunca sabía qué prospectos se estaba tratando de atraer o lo que los vendedores estaban prometiendo o cuántos trabajos tendrían él y sus colegas durante el siguiente mes o los tres meses siguientes. Davis tampoco sabía cuánto dinero ganaba o perdía su departamento, o, en verdad, ni siquiera cómo se estaba desempeñando la misma oficina.

Cuando llegó Re:Member, Davis fue ascendido a vicepresidente *y*. por tanto, tuvo acceso a toda la información que necesitaba. Pero se le quedó grabada la experiencia frustrante de trabajar en la oscuridad. El se preguntaba qué sucedería si cada empleado sabía tanto como él ahora — los trabajos que estaban por llegar, la forma en que se estaba desempeñando el departamento, incluso cuánto habían, por sí mismos, contribuido al negocio —, Davís decidió que este tipo de información permeara su oficina: introdujo la administración de libro abierto.

Davis desarrolló un sistema detallado de contabilidad de costos. Requería que cada empleado mantuviera un registro del tiempo que pasaba en cada trabajo, los costos de materiales, viajes y diversión, y así sucesivamente. Hizo que la computadora verificara el tiempo de cada empleado, la facturación diaria, costos de sueldos y los gastos. Luego explicó a sus empleados que cada uno de ellos ahora sería responsable de su propia rentabilidad. Cada mes,

Davís proporcionaría a su cuerpo de empleados de doce personas, impresos que mostraban cuánto había ganado o perdido la compañía en cada trabajo. Cada persona también recibiría un impreso que mostraba cuánto dinero había ganado o perdido para la compañía

en ese mes. El nuevo sistema hizo que algunas personas se sintieran nerviosas al principio, porque temían que se supiera que no estaban generando utilidades a la empresa. Pero esos temores se desvanecieron gradualmente. Y con la información recién obtenida, los empleados comenzaron a proponer formas con las que su grupo podría generar ingresos, reducir costos e incrementar su habilidad para mejorar sus cuentas individuales. Durante el primer año del programa, Davis encontró que las ideas generadas por los empleados ahorraron a la compañía $37 000. Además, cree que ha hecho de su oficina un lugar más emocionante y desafiante para trabajar.

Con base en J. Case, "The Open-Book Managers", INC. (septiembre de 1990), págs. 104-113.

EL MOMENTO OPORTUNO ES VITAL Es importante que los administradores comuniquen lo que saben, cuando lo sepan. A los empleados no les gusta que se les trate como niños, recibiendo fragmentos de información pedazo a pedazo o que se les niegue ésta por temor de que se mal interprete. Dé a la gente los datos tan pronto como estén disponibles. Esto aminora el poder del rumor y aumenta la credibilidad de la administración. El costo de no comunicarse de manera oportuna es la insatisfacción, ira y pérdida de confianza.

COMUNÍQUESE CONTINUAMENTE La comunicación debe ser continua, especialmente durante periodos de cambio o de crisis. Cuando los empleados necesitan información y no la reciben, recurrirán a los canales informales para llenar el vacío, aunque esos canales proporcionen sólo rumores sin fundamento. En las organizaciones en que la administración procura mantener un flujo continuo de información, los empleados también están más dispuestos a perdonar los errores u omisiones ocasionales.

VINCULE EL GRAN ESCENARIO CON EL PEQUEÑO ESCENARIO Una verdadera comunicación eficaz no ocurre sino cuando los empleados comprenden cómo el gran escenario les afecta, así como a sus puestos. Los cambios en la economía, entre competidores en la industria, o en la organización como un todo, deben traducirse a las consecuencias prácticas para cada ubicación, departamento y trabajador. Esta responsabilidad corresponde más directamente al supervisor directo de los empleados.

NO DICTE LA FORMA COMO LA GENTE DEBE SENTIRSE EN RELACIÓN CON LAS NOTICIAS Los empleados no desean que se les diga cómo deben interpretar y sentirse acerca del cambio. La confianza y la franqueza no mejoran por reclamos como "¡Estos nuevos cambios son realmente emocionantes!" o "¡A ustedes les va a gustar la forma como se está reestructurando el departamento!" Es más frecuente que estos intentos para canalizar la opinión en cierta dirección provoquen respuestas contrarias.

Es más eficaz comunicar "quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo", y luego dejar que los empleados lleguen a sus propias conclusiones.

θ *Temas actuales en la comunicación*

Cerramos este capitulo con el análisis de cuatro temas actuales: ¿por qué tienen dificultades tan frecuentes los hombres y las mujeres para comunicarse entre sí? ¿Cuáles son las implicaciones del movimiento políticamente correcto de la comunicación en las organizaciones? ¿Cómo pueden mejorar los individuos sus comunicaciones transculturales? ¿Y cómo está cambiando la electrónica la forma como la gente se comunica con otras personas en las organizaciones?

Barreras a la comunicación entre mujeres y hombres

• Los hombres utilizan la conversación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la utilizan para crear conexiones.

La investigación llevada a cabo por Deborah Tannen nos proporciona algunos elementos de juicio importantes sobre las diferencias entre hombres y mujeres en términos de sus estilos de conversación.[29] En especial, esta investigadora ha podido explicar por qué el sexo crea tan frecuentemente barreras a la comunicación oral.

La esencia de los estudios de Tannen demuestra que los hombres utilizan la conversación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la utilizan para crear la conexión. Tannen dice que la comunicación es un acto de equilibrio continuo, que constantemente hace malabarismos con las necesidades en conflicto de intimidad e independencia. La intimidad enfatiza la cercanía y las cosas comunes. La

independencia enfatiza la separación y las diferencias. Pero aquí está la clave del asunto: las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus e independencia. Así que para muchos hombres las conversaciones son fundamentalmente un medio de conservar la independencia y mantener su estatus en un orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones en relación con la cercanía, donde las personas procuran buscar y dar confirmación y apoyo. Unos cuantos ejemplos ilustrarán la tesis de Tannen.

Kathy Knight(izquierda), presidenta de la empresa de investigación de mercados BM, trata sobre las luchas de poder y las diferencias en la comunicación entre hombres y mujeres inculcando en sus empleados el valor de una comunicación directa y sincere. Knight estimula la honestidad al asegurar a los empleados que no corren el riesgo de perder su reputación o puesto si reconocen sus errores. Se enfoca en la comprensión mutua en lugar de buscar culpables u ofrecer disculpas. Cuando surge un conflicto, Knight indica a los empleados involucrados en el conflicto que se enfrenten directamente, en lugar de discutirlo con otros 12 trabajadores a la hora del almuerzo.

Los hombres frecuentemente se quejan de que las mujeres hablan y hablan acerca de sus problemas. Las mujeres critican a los hombres porque no escuchan. Lo que sucede es que cuando los hombres escuchan un problema, a menudo afirman su deseo de independencia y control al ofrecer soluciones. Sin embargo, muchas mujeres toman el relato de un problema como medio para promover la cercanía. Las mujeres presentan el problema para obtener apoyo y conexión, no para recibir el consejo masculino. La comprensión mutua es simétrica. Pero dar consejos es asimétrico — presenta al que da el consejo como alguien más conocedor, más razonable y con mayor control **—.** Esto contribuye al distanciamiento entre hombres y mujeres en sus esfuerzos de comunicación.

A menudo los hombres son más directos en la conversación. Un hombre puede decir: “Creo que estás equivocado en ese punto” Una mujer puede decir: “¿Has visto el reporte de investigación del departamento de mercadotecnia sobre ese punto?” (dando a entender que el reporte pondrá el error en evidencia). Es frecuente que los hombres consideren el estilo indirecto de las mujeres como “furtivo” y “sigiloso”, pero las mujeres no están tan preocupadas como los hombres con el estatus y el arte de superar a otros que tan a menudo se relacionan con el hecho de ser directo.

Por último, los hombres suelen criticar a las mujeres porque parecen disculparse todo el tiempo. Los hombres tienden a ver la frase “lo siento” como una debilidad, porque le dan el significado de que la mujer está aceptando la culpa, cuando él sabe que ella no es responsable. La mujer también sabe que ella no tiene la culpa. El problema es que la mujer suele utilizar “lo siento” para expresar pesar: “sé que debes sentirte mal acerca de esto; yo también”.

La comunicación “políticamente correcta”

¿Qué palabras utilizaría para describir a un colega que está confinado en una silla de ruedas? ¿Qué términos utilizaría para dirigirse a una dienta? ¿Cómo se comunica usted con un cliente perfectamente nuevo que no es como usted? Las respuestas correctas pueden significar la diferencia entre la pérdida de un cliente, de un empleado, un juicio ante los tribunales, una demanda por acoso, o un puesto, o no.[30]

La mayoría de nosotros estamos muy conscientes de cómo se ha modificado nuestro vocabulario para reflejar lo que es políticamente correcto. Por ejemplo, la mayoría hemos eliminado las palabras *paralítico, ciego* y *anciano* de nuestro vocabulario y las hemos reemplazado con términos como *discapacitado físicamente, visualmente impedido* y *persona mayor*. Por ejemplo, *Los Ángeles Times* permite que sus reporteros utilicen el término *ancianidad*, pero les hace la salvedad de que el inicio de la ancianidad varía de persona a persona, de manera que no todas las personas que tienen 75 años son necesariamente viejas.[31]

Debemos tener sensibilidad ante los sentimientos de las demás personas. Determinadas palabras pueden estereotipar, intimidar e insultar a los individuos, y lo hacen. En una fuerza laboral cada vez más diversa, debemos

tener cuidado de cómo pueden ofender las palabras a otras personas. Pero hay una desventaja en la corrección política. Se está limitando nuestro vocabulario y haciendo más difícil la comunicación entre las personas. Para ilustrar este hecho, el lector probablemente sabe lo que significan estos dos términos: *muerte* y *mujeres.* Pero se ha encontrado que estas palabras ofenden a uno o más grupos. Han sido reemplazadas con términos como *resultado negativo del cuidado del paciente* y *personas de sexo femenino.* El problema está en que es mucho menos probable que estos términos transmitan de manera uniforme el significado que tenían las palabras reemplazadas. El lector sabe lo que significa muerte; yo sé lo que significa la muerte; pero, ¿puede estar seguro de que "resultado negativo del cuidado del paciente" se defina consistentemente como sinónimo de muerte? ¡No! La frase también podría significar una mayor estancia de la prevista en el hospital, o la notificación de que su aseguradora no pagará su cuenta de hospital.

Algunos críticos, con sentido del humor, han llevado la corrección política hasta el extremo. Incluso aquellos de nosotros con una cabellera disminuida no nos sentimos demasiado entusiasmados de que nos llamen calvos, y tenemos que sonreír cuando se refieren a nosotros como personas con el desafío de tener poco pelo". Pero nuestra preocupación aquí es cómo el lenguaje políticamente correcto está construyendo una nueva barrera a la comunicación eficaz.

Las palabras son el medio principal por el que se comunica la gente. Cuando eliminamos palabras de uso cotidiano porque son incorrectas desde un punto de vista político, reducimos nuestras opciones para transmitir mensajes en la forma más clara y precisa. En general, mientras mayor sea el vocabulario utilizado por un emisor y un receptor, mayor será la posibilidad de transmitir con precisión los mensajes. Al eliminar determinadas palabras de nuestro vocabulario hacemos más difícil la comunicación precisa. Cuando, además, reemplazamos estas palabras con términos nuevos cuyos significados son menos bien comprendidos, reducimos la probabilidad de que nuestros mensajes sean recibidos como deseamos.

Debemos estar conscientes del hecho de que nuestra selección de palabras puede ofender a otras personas. Pero también debemos tener cuidado de no higienizar nuestro lenguaje hasta el punto de que limitemos la claridad de la comunicación. No existe una solución sencilla para este dilema. Sin embargo, el lector debe estar consciente de lo que hay que ceder para tener un lenguaje políticamente correcto y la necesidad de encontrar un equilibrio apropiado.

Comunicación transcultural

La comunicación eficaz es difícil incluso en las mejores condiciones. Es evidente que los factores transculturales presentan el riesgo de incrementar los problemas de la comunicación.

Un autor ha identificado cuatro problemas específicos relacionados con las dificultades de lenguaje en las comunicaciones transculturales.[32]

En primer lugar, hay *barreras ocasionadas por la semántica.* Como ya hemos dicho, las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. Esto es cierto especialmente para personas de diferentes culturas nacionales. Por ejemplo, algunas palabras no se traducen entre culturas. La comprensión de la palabra *sisu* le ayudará a comunicarse con personas de Finlandia, pero esta palabra es intraducible al inglés. Significa algo parecido a "agallas" o una "perseverancia perruna". De manera similar, los nuevos capitalistas rusos pueden tener dificultades al comunicarse con sus contrapartes británicos o canadienses, porque términos ingleses como *eficiencia, mercado libre* y *reglamentación* no son traducibles directamente al ruso.

En segundo lugar, existen *barreras ocasionadas por la connotación de las palabras.* Las palabras implican diferentes cosas en diferentes idiomas. Por ejemplo, las negociaciones entre ejecutivos estadounidenses y japoneses son más difíciles porque la palabra japonesa hai se traduce como "sí", pero su connotación puede ser "sí, estoy escuchando", en lugar de "sí, estoy de acuerdo".

En tercer lugar, están las *barreras ocasionadas por las diferencias en el tono.* En algunas culturas el lenguaje es formal, y en otras informal. En algunas culturas el tono cambia de acuerdo con el contexto: la gente habla en forma diferente en el hogar, en situaciones sociales y en el trabajo. El uso de un estilo informal, personal, en una situación donde se espera un estilo más formal, puede ser desconcertante y hacer que el interlocutor se distancie.

En cuarto lugar hay *barreras ocasionadas por diferencias entre las percepciones.* Las personas que hablan diferentes idiomas realmente ven el mundo de distintas maneras. Los esquimales perciben la nieve en forma diferente porque tienen muchas palabras para ella. Los thais perciben "no" en forma diferente a los estadounidenses, porque los primeros no tienen esa palabra en su vocabulario.

Al comunicarse con personas de cultura diferente, ¿qué puede uno hacer para reducir los malos entendidos, las malas interpretaciones y las malas evaluaciones? Puede ser útil seguir estas cuatro reglas:[33]

1. *Suponga que existen diferencias hasta que se comprueben las similitudes.* La mayoría de nosotros supone que los otros son más parecidos a nosotros que lo que realmente son. Pero las personas de distintos países con frecuencia son muy diferentes de nosotros. Así que es mucho menos probable que uno cometa un error si supone que los otros son diferentes, en lugar de suponer la similitud mientras no se comprueben las diferencias.
2. *Enfatice la descripción en lugar de la interpretación o la evaluación.* La interpretación o evaluación de lo que alguien ha dicho o hecho, en contraste con la descripción, se basa más en la cultura y antecedentes del observador que en la situación que se observa. Como resultado, no formule juicios sino hasta que haya tenido suficiente tiempo para observar e interpretar la situación desde los diferentes puntos de vista de todas las culturas involucradas.
3. *Practique la empatía.* Antes de enviar un mensaje, póngase usted en el lugar del receptor. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe usted acerca de su educación, crianza y antecedentes que le pueda dar una mejor perspectiva? Procure ver a la otra persona como realmente es.
4. *Trate sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.* Una vez que haya desarrollado una explicación para una nueva situación, **o** crea que puede empatizar con alguien de una cultura extranjera, trate su interpretación como una hipótesis que necesita verificación posterior, en lugar de tratarla como una seguridad. Evalúe cuidadosamente la retroalimentación que proporcionan los receptores para ver si confirma su hipótesis. Cuando se trata de decisiones o comunicados importantes, también se puede verificar con otros colegas extranjeros y de su país de origen, para cerciorarse de que su interpretación es correcta.

Comunicaciones electrónicas

Hasta hace unos 10 o 15 años había pocos "avances tecnológicos" que afectaran de manera significativa las comunicaciones organizacionales. A principio de este siglo, el teléfono redujo de manera impresionante la comunicación personal cara a cara. La popularidad de la fotocopiadora a fines de la década de los 60 tocó las campanas a muerto para el papel carbón e hizo que el copiado de documentos fuera más rápido y fácil. Pero desde principios de los 80, hemos estado sujetos a una avalancha de nuevas tecnologías electrónicas que están reestructurando en gran parte la forma como nos comunicamos en las organizaciones.[34] Éstas incluyen llamadores telefónicos (bipers), faxes, conferencias por video, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfonos celulares, correo de voz y comunicadores personales del tamaño de la palma de la mano.

Las comunicaciones electrónicas ya no hacen necesario que uno esté en su área de trabajo o escritorio para estar disponible. Los llamadores telefónicos, teléfonos celulares y comunicadores personales permiten que lo llamen a uno cuando está en una reunión, durante la hora del almuerzo, cuando se visita la oficina de un cliente al otro lado de la ciudad, o durante un juego de golf el sábado en la mañana. Ya no está clara la línea divisoria entre la vida de trabajo y de no trabajo de un empleado. En la época electrónica, todos los empleados pueden estar de guardia teóricamente las 24 horas del día.

Como resultado de las comunicaciones electrónicas, las fronteras organizacionales son menos necesarias. ¿Por qué? Porque las computadoras conectadas en redes — es decir, las computadoras conectadas para comunicarse unas con otras —permiten que los empleados brinquen los niveles verticales dentro de la organización, trabajen tiempo completo en casa o en algún otro lugar distinto al de una instalación operada por la organización y se comuniquen con personas de otras organizaciones. El investigador de mercados que desea discutir un asunto con el vicepresidente de mercadotecnia (que está tres niveles arriba en la jerarquía) puede pasar por alto los niveles intermedios y enviarle directamente un mensaje por correo electrónico, y al hacerlo, en el fondo se está negando la jerarquía tradicional de estatus, determinada en gran parte por el nivel y la posibilidad de acceso. O ese mismo investigador de mercados puede elegir vivir en las Islas Caimán y trabajar en su hogar vía telecomunicaciones, en lugar de trabajar en la oficina de la empresa en Chicago. Y cuando la computadora de un empleado está conectada con las computadoras de los proveedores y de los clientes, los límites que separan las organizaciones se vuelven todavía más borrosos. Por ejemplo, cientos de proveedores están conectados con las computadoras de Wal-Mart. Esto permite que empleados en compañías como Levi Strauss controlen el inventario de los pantalones de mezclilla Levi disponible en Wal-Mart y reemplacen la mercancía según se necesita, y vuelve difusa la distinción entre los empleados de Levi y Wal-Mart.

Aunque el teléfono permitía a la gente transmitir mensajes verbales en forma instantánea, hasta hace muy poco tiempo ha estado disponible esta misma velocidad para la palabra escrita. A mediados de la década de los 60, las organizaciones dependían casi totalmente de los memoranda interoficinas para sus comunicaciones internas en el lugar, y de los servicios de los telégrafos y correos para los mensajes externos. Luego vino la entrega exprés de la noche a la

mañana siguiente y las máquinas de faxes. Hoy en día, en que casi todas las organizaciones han introducido el correo electrónico y un mayor número está proporcionando a sus empleados el acceso a Internet, las comunicaciones escritas se pueden transmitir con la velocidad de la comunicación telefónica.

Sentarse en una oficina para mover documentos y guardar información en los cajones, no *es la idea* ***que Jay Chlat tiene de un trabaja creativo. Así que el presidente del consejo de administración de la agencia de publicidad Chlat/Day esta utilizando las comunicaciones electrónicas para cambiar la forma como trabajan los empleadas. Lis dio a los empleados teléfonos celulares y computadoras natebook equipadas para correo electrónico, los libró de un horario de trabajo de 9 a.m. a 5 p.m y reemplazó las áreas de trabajo Individual con áreas comunes abiertos y salones de reunión. Instaló máquinas de fax, un servidor central de archivos que administra los recursos de información compartida de la agencia, y equipó las salas de edición con sofiware de comunicación que transfiere de manera Instantánea palabras, escenarios, sonido y video a cualquier oficina de Chlat-Day alrededor del mundo. La visión de Chiat es crear una organización sin fronteras para que los empleados puedan pasar mas tiempo en la oficina de los clientes preparando anuncios pare aquellas cuentas que cambian rápidamente productos e imágenes. Se muestra a Chiat aquí utilizando su laptp para contestar los mensajes de*** *su* ***correo electrónico.***

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de alcanzarlas casi instantáneamente. Por desgracia, este acceso y velocidad tienen ciertas desventajas. Por ejemplo, el correo electrónico carece del componente no verbal en la comunicación que tiene la reunión cara a cara. Tampoco transmite las emociones y sutilezas que surgen con la entonación verbal en las conversaciones telefónicas. De manera similar, se ha observado que las reuniones han servido tradicionalmente para dos propósitos diferentes: satisfacer una necesidad de afiliación de grupo y servir como foro para terminar alguna tarea.[35] Las videoconferencias y las reuniones electrónicas hacen un buen trabajo al apoyar las tareas, pero no satisfacen las necesidades de afiliación. En el caso de las personas que tienen gran necesidad de contacto social, es probable que un gran uso de las comunicaciones electrónicas conduzca a una menor satisfacción con el puesto.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Una revisión cuidadosa de este capitulo hace surgir un tema común respecto de la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: mientras menor sea la incertidumbre, mayor es la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre y, por tanto, tienen un impacto negativo sobre la satisfacción.[36]

Mientras menos distorsiones haya en las comunicaciones, las metas, retroalimentación y otros mensajes de la administración para los empleados se recibirán más en el sentido y forma como se pretendía.[37] Esto, a su vez, debe reducir las ambigüedades y aclarar la tarea de grupo. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También debemos esperar incongruencias entre los comunicados verbales y no verbales para incrementar la incertidumbre y reducir la satisfacción.

Las conclusiones presentadas en el capitulo sugieren también que es inalcanzable la meta de una comunicación

perfecta. Sin embargo, la evidencia muestra una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza y precisión con que se perciben, el deseo de interactuar, la receptividad de la administración superior y los requisitos de información ascendente) y la productividad de los empleados.[38] En consecuencia, la elección del canal correcto, el ser un escucha eficaz y el uso de la retroalimentación pueden proporcionar una comunicación más eficaz. Pero el factor humano genera distorsiones que nunca se podrán eliminar en su totalidad. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado puede ser un significado que puede o no aproximarse a la intención del emisor. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta realidad la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. Es crucial el tema de la motivación, de manera que debemos repasar brevemente cómo la comunicación desempeña un papel central en la determinación del grado de motivación de un individuo.

El lector recordará de la teoría de las expectativas que el grado de esfuerzo que ejerce un individuo depende de su percepción de los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-satisfacción de la meta. Si no se les proporcionan a las personas los datos necesarios para que perciban una alta probabilidad entre estos vínculos, la motivación se verá afectada. Si no se aclaran las recompensas, si los criterios para determinar y medir el desempeño son ambiguos, o silos individuos no están relativamente seguros de que sus esfuerzos conducirán a un desempeño satisfactorio, entonces el esfuerzo se verá reducido. De manera que la comunicación tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación del empleado.

Una última implicación de la literatura sobre las comunicaciones se relaciona con las proyecciones de la rotación de personal. El uso de presentaciones preliminares realistas de los puestos actúa como dispositivo de comunicación para aclarar las expectativas del papel (véase la discusión “En contra” del capitulo 4). Los empleados que han estado expuestos a una presentación preliminar realista del puesto tienen información más precisa acerca del mismo. La comparación de los porcentajes de rotación entre organizaciones que utilizan la presentación preliminar realista del puesto con aquellas que no la utilizan o que se limitan sólo a la presentación de la información positiva del puesto, muestra que las que no la usan tienen en promedio casi un 29% más de rotación.[39] Esto constituye un fuerte respaldo al argumento de que los administradores deben presentar una información honesta y precisa acerca de un puesto a los solicitantes, durante el proceso de reclutamiento y selección.

θ *Para repaso*

1. Describa las funciones que proporciona la comunicación dentro de un grupo u organización. Proporcione un ejemplo de cada función.
2. Compare la codificación con la decodificación.
3. Describa el proceso de la comunicación e identifique sus componentes clave. Proporcione un ejemplo de cómo opera este proceso con mensajes, tanto orales como escritos.
4. Identifique tres redes comunes de grupos pequeños e indique las ventajas de cada uno de ellos.
5. ¿Qué es la *cinética?* ¿Por qué es importante?
6. ¿Qué es lo que caracteriza una comunicación que es rica en su capacidad de transmitir información?
7. ¿Qué condiciones estimulan el surgimiento de rumores?
8. Describa cómo la corrección política puede obstaculizar la comunicación eficaz.
9. Enliste cuatro problemas específicos relacionados con las dificultades del lenguaje en la comunicación transcultural.
10. ¿Cuáles son las consecuencias administrativas que surgen de la investigación que contrasta los estilos masculino y femenino de comunicación?

θ *Para discusión*

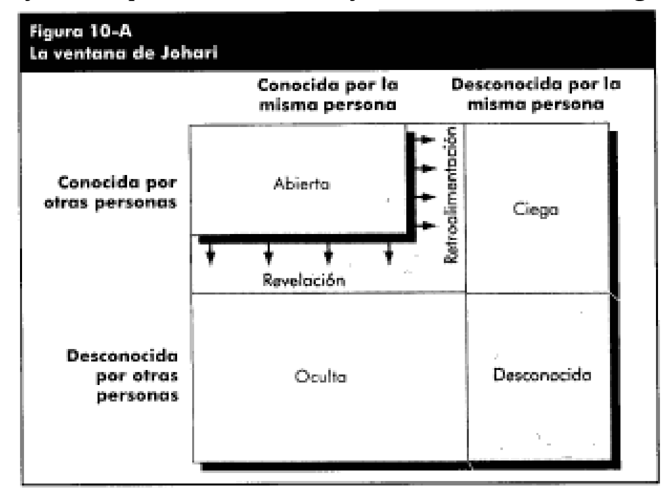
1. “La comunicación ineficaz es culpa del emisor.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.
2. ¿Qué puede hacer usted para mejorar la probabilidad de que se reciban y comprendan sus comunicados como era su intención?
3. ¿Cómo pueden los administradores utilizar el rumor para su beneficio?
4. Utilice el concepto de riqueza de canales y proporcione ejemplos de mensajes que se transmiten mejor por correo electrónico, comunicación cara a cara y por el tablero de noticias de la empresa.
5. ¿Por qué cree usted que tanta gente no sabe escuchar?

A favor

El caso para la comprensión mutua: La ventana de Johari

La ventana de Johari (llamada así por los nombres de sus creadores, Joseph Luft y Harry Ingram) es un modelo popular utilizado por especialistas en capacitación para evaluar y clasificar los estilos de comunicación. La esencia del modelo está en la creencia de que la comprensión mutua mejora la precisión perceptual y la comunicación.

El modelo clasifica las tendencias de un individuo para facilitar o impedir la comunicación interpersonal en dos dimensiones: exposición y retroalimentación. Se define la exposición como el grado en que un individuo divulga abierta y francamente sus sentimientos, experiencias e información al tratar de comunicar-se. La retroalimentación es el grado en que una persona tiene éxito en hacer surgir la exposición de parte de otras personas. Como se muestra en la figura 10-A, estas dimensiones se traducen en cuatro "ventanas" —abierta, ciega, oculta y desconocida—. La ventana *abierta* es información conocida tanto por usted como por otras personas. La ventana *ciega* abarca cosas que son conocidas por otras personas, pero que no lo son para usted. Esto es consecuencia de que nadie se las dijo o de que usted las ha dejado fuera como estrategia



defensiva. La ventana *oculta* es información que usted conoce y los demás desconocen. Abarca aquéllas cosas o sentimientos de los que estamos conscientes, pero que no compartimos con los demás por temor a que piensen mal de nosotros o tal vez las utilicen en contra nuestra. Y la ventana *desconocida* incluye sentimientos, experiencias e información de la que ni usted ni los demás tienen conocimiento.

Aun cuando no existe un cuerpo de investigación que apoye la siguiente conclusión, el modelo de la ventana de Johari propone más apertura en las comunicaciones, en el supuesto de que la gente se comprende mejor cuando aumenta la cantidad de información en el área abierta. Si uno acepta esa conclusión, ¿cómo se aumentaría el área abierta? De acuerdo con Luft e lngram, por medio de la revelación y la retroalimen-tación. Al incrementar la autorrevelación, uno revela sus sentimientos y experiencias íntimas. Además, la evidencia sugiere que la autorrevelación propicia que los demás lleven a cabo una apertura de manera similar. Así la revelación crea más revelación. Cuando las demás personas proporcionan retroalimentación de sus puntos de vista respecto del comportamiento de uno, se reduce la ventana ciega personal.

Aunque los partidarios de la ventana de Joharí estimulan un clima de franqueza en que los individuos se autorrevelan unos con otros, reconocen condiciones en que puede ser conveniente mantener determinadas reservas en la comunicación. Estas condiciones incluyen las relaciones transitorias, aquellas en que una parte ha violado la confianza de la otra en el pasado, situaciones de competencia, o cuando la cultura de la organización no apoya la apertura. Aunque los críticos podrían alegar que una o más de estas condiciones abarcan gran parte de las situaciones de comunicación en las organizaciones, los partidarios de la ventana de Johari son más optimistas. Consideran que la franqueza, autenticidad y honradez son cualidades valiosas en las relaciones ínter-personales. Y aunque no lo digan de una manera tan directa, dan a entender que es del interés personal de los individuos tratar de ampliar la ventana abierta mediante el incremento de la autorrevelación y estar dispuestos a escuchar la retroalimentación de las otras personas, aunque no sea favorable.

Con base en J. Lufí. *Group Processes,* 3' edicion (Palo Alto. CA: Mayfield, 1984), pags.11-20; **y J.** Hall. "Comrnunication Revisited", cal *feria Management Review* (otoño de 1973), págs. 56-67.

En contra

El argumento que defiende la comunicación ambigua

El argumento en favor de la comprensión y apertura mutuas, aunque honorable, es increíblemente ingenuo. Supone que los comunicadores realmente desean lograr la comprensión mutua y que la apertura es el medio preferido para alcanzar ese fin. Por desgracia, ese argumento pasa por alto un hecho básico: es frecuente que la ambigüedad en la comunicación convenga a los mejores intereses del emisor y/o receptor.

La falta de comunicación parece haber reemplazado al pecado original como explicación de los males del mundo. Constantemente oímos que se acabarían los problemas si "sólo pudiéramos comunicarnos mejor". Algunos de los supuestos básicos que subyacen en este punto de vista necesitan un examen cuidadoso.

Un supuesto es la forma como la mala comunicación se parece al pecado original: ambos tienden a enredarse con el control de la situación. Si una persona define la comunicación como la comprensión mutua, esto no implica que el control de la situación quede en manos de alguna de las dos partes y ciertamente no en ambas. Sin embargo, el equiparar la buena comunicación con el control, aparece bajo el supuesto de que una mejor comunicación reduce necesariamente las luchas y el conflicto. La definición que cada individuo hace de una mejor comunicación, al igual que su definición de lo que es la conducta virtuosa, se traduce en que la otra parte acepte sus puntos de vista, lo que reduce el conflicto a expensas de esa parte. Una mejor comprensión de la situación podría servir sólo para subrayar las diferencias, en lugar de resolverlas. En realidad, parece ser que muchas de las técnicas que se toman como malas comunicaciones se crearon con el fin de pasar por alto o evitar las confrontaciones.

Otro supuesto asociado con este punto de vista es que cuando un conflicto ha existido durante mucho tiempo y muestra signos claros de continuar, la falta de comunicación debe ser uno de los problemas básicos. Por lo general, si se examina con mayor cuidado la situación, se encontrará que hay bastante comunicación; el problema consiste, de nuevo, en equiparar la comunicación con la solución.

Un tercer supuesto algo relacionado pero basado con menos claridad en la ecuación de la comunicación con el control, es que siempre es el interés de una de las partes en una interacción, y frecuentemente de ambas, alcanzar una máxima claridad de acuerdo con alguna norma más o menos objetiva. Aparte de las dificultades de establecer esta norma —¿norma de quién? y, ¿esa facultad no le da a esta persona el control de la situación?—, hay ciertas secuencias de resultados, y quizás muchas, donde es en favor de los intereses de ambas partes dejar la situación tan confusa e indefinida como sea posible. Esto sucede especialmente en áreas que son tabúes o delicadas por razones de cultura o personales, que involucran prejuicios, preconcepciones, etcétera, pero también puede aplicarse en situaciones nuevas que podrían ser distorsionadas seriamente si se utilizan definiciones antiguas y viejas soluciones.

Con demasiada frecuencia olvidamos que mantener comunicaciones borrosas reduce las preguntas, permite tomar decisiones más rápidas, reduce al mínimo las objeciones, reduce la oposición y facilita negar

las declaraciones personales anteriores, conserva la libertad para cambiar de parecer, ayuda a conservar la mística y ocultar las inseguridades, permite que uno diga varias cosas al mismo tiempo que diga "no" en forma diplomática, y ayuda a evitar la confrontación y ansiedad.

Si uno desea observar de cerca el bello arte de una comunicación ambigua, todo lo que tiene que hacer es ver una entrevista televisada con un político que está en campaña electoral. El entrevistador intenta obtener una información específica; el político procura retener múltiples interpretaciones probables. Esta comunicación ambigua permite al político aproximar-se a su imagen ideal de ser "todas las cosas para toda la gente".

Con base en CO. Kursh. "The Benefits of Poar Communicaíion", *rhe Psychoanalytic Rev:ew* (verano-otoño de 1971), págs. 189-208; y EM. Eisenberg y MG. Witten, "Reconsiderxng Openness in Organizational Communication", *Acadcmy of Managenicnt Rcview* (julio de 1987), págs. 418-426.

Ejercicio de autoconocimiento
Autoinventario de escucha

Repase dos veces este cuestionario de 15 puntos. La primera vez marque el renglón si o no junto a cada pregunta. Márquelo con toda la veracidad que pueda, a la luz de su comportamiento en reuniones o asambleas recientes a las que haya asistido. La siguiente vez marque un signo de más (+) junto a su respuesta si está satisfecho con esa respuesta, o un signo de menos **(—)** si preferiría haberla contestado en forma diferente.

		Si	No	**+0-**
1.	Con frecuencia procuro escuchar varias conversaciones al mismo tiempo.	_____	_____	_____
2.	Me gusta que la gente me dé solamente los datos y luego me permita formular mis propias interpretaciones.	_____	_____	_____
3.	En ocasiones finjo que estoy poniendo atención a la gente.	_____	_____	_____
4.	Me considero un buen juez de las comunicaciones no verbales.	_____	_____	_____
5.	Por lo general, sé lo que otra persona va a decir antes de que lo diga.	_____	_____	_____
6.	Suelo terminar las conversaciones que no me interesan desviando mi atención del orador.	_____	_____	_____
7.	Con frecuencia asiento con la cabeza, frunzo el ceño o hago alguna otra cosa para hacerle saber al orador cómo me siento acerca de lo que está exponiendo.	_____	_____	_____
8.	Por lo general, contesto inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar.	_____	_____	_____
9.	Evalúo lo que se está diciendo mientras se dice.	_____	_____	_____
10.	Por lo general, formulo una respuesta mientras la otra persona todavía está hablando.	_____	_____	_____
11.	El estilo de oratoria del emisor con frecuencia evita que escuche el contenido.	_____	_____	_____
12.	Por lo general, pido a las personas que aclaren lo que han dicho en lugar de adivinar el significado.	_____	_____	_____
13.	Hago un profundo esfuerzo para comprender el punto de vista de la otra persona.	_____	_____	_____
14.	Con frecuencia escucho lo que espero oir en lugar de lo que se dice.	_____	_____	_____
15.	La mayoría de la gente siente que he comprendido sus puntos de vista cuando hemos estado en desacuerdo.	_____	_____	_____

Pase a la página A-28 para las instrucciones y clave para la calificación.

Fuente: E.C. Gleon y EA. Pood, “Listening 5e11-Inveotory”, *Supervisory Management* (enero de 1989), págs. 12-15. Con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo
En ausencia de comunicación no verbal

Este ejercicio le ayudará a captar el valor de la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.

1. La clase se divide en dos partes (parte A y parte B).
2. La parte A selecciona un tema de la siguiente lista:

a. La administración en el Medio Oriente es considerablemente diferente de la administración en América del Norte.
b. La rotación de empleados en una organización puede ser funcional.
c. Es bueno cierto grado de conflicto en una organización.
d. Los delatores hacen más daño que bien a una organización.
e. Es frustante trabajar con burocracias.
f. Un patrón tiene la responsabilidad de proporcionar a cada empleado un puesto interesante y desafiante.
g. Todo el mundo debe registrarse para votar.
h. Las organizaciones deben exigir que todos sus empleados se sometan a pruebas regulares para detectar el SIDA.
i. Las organizaciones deben exigir que todos los empleados se sometan a pruebas de drogas.
j. Los individuos que se han especializado en administración de negocios o economía son mejores empleados que aquellos que se han especializado en historia o en inglés.

3. La parte B debe elegir su posición sobre este tema (por ejemplo, argumentando *en contra* del punto de vista de que “es bueno cierto grado de conflicto en una organización”). La parte A tiene que tomar ahora la posición opuesta.
4. Las dos partes tienen 10 minutos para debatir su tema. La limitante está en que los individuos sólo se pueden comunicar verbalmente. *No* pueden utilizar ademanes, movimientos faciales o corporales, ni ninguna otra comunicación no verbal. Puede ayudar que cada parte se siente sobre sus manos para recordarles la restricción.
5. Después de haber terminado el debate, la clase debe analizar lo siguiente:

a. ¿Cuánta eficacia tuvo la comunicación durante estos debates?
b. ¿Qué barreras existían para la comunicación?
c. ¿A qué propósitos sirven las comunicaciones no verbales?
d. Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con problemas que pudieran ocurrir al comunicarse por teléfono o por correo electrónico.

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Está mal mentir?

Cuando éramos niños, nuestros padres nos decían: “Es malo decir mentiras.” Sin embargo, todos hemos mentido alguna vez. Si la mayoría de nosotros estamos de acuerdo en que mentir está mal, ¿cómo podemos justificar que continuemos haciéndolo? A menudo, diferenciamos entre las “mentiras verdaderas” y las “mentiritas blancas” —siendo estas últimas una parte aceptable y hasta necesaria de la interacción social—. Puesto que la mentira está ligada tan de cerca con la comunicación interpersonal, analicemos un dilema especifico que enfrentan con regularidad los administradores: ¿Justifica un propósito sano distorsionar intencionalmente la información?

Usted acaba de ver el reporte de ventas de su división del mes pasado. Las ventas han disminuido considerablemente. Su jefe, que trabaja a más de 3 000 kilómetros de distancia en otra ciudad, probablemente no vea las cantidades de ventas del mes pasado. Usted, optimista, cree que las ventas subirán este mes y el siguiente, de manera que sus cantidades trimestrales sean aceptables. También sabe que su jefe es la clase de persona que odia oir malas noticias. Hoy tendrá una conversación telefónica con él. De paso, le pregunta cómo estuvieron las ventas el mes pasado. ¿Le dice usted la verdad?

Una subordinada le pregunta sobre un rumor que ha escuchado acerca de que su departamento y todos los empleados serán transferidos de Nueva York a Dallas. Usted sabe que el rumor es cierto, pero preferiría que no se supiera la información todavía. Teme que pudiera lesionar la moral departamental y conducir a renuncias prematuras. ¿Qué le dice usted a su empleada?

Estos dos incidentes ilustran dilemas que los administradores enfrentan respecto de la evasión, distorsión o mentiras descaradas a otras personas. ¿Es falta de ética distorsionar deliberadamente las comunicaciones para obtener un resultado favorable? ¿Es aceptable la distorsión, pero no la mentira? ¿Qué sucede acerca de las mentiritas blancas que realmente no dañan a ninguna persona? ¿Qué piensa *usted?*



Los grupos de afinidad en el sistema de mensajes electrónicos de Apple

El correo electrónico es una forma de vida en Apple Computer Inc. No sólo lo utilizan los administradores para compartir información y los directores de mercadotecnia para facilitar la introducción de nuevos productos, sino que el correo electrónico también significa una línea vital para siete grupos de empleados de Apple.

Éstos son los llamados grupos de afinidad —homosexuales y lesbianas, latinos, asiáticos, afroestadounidenses, mujeres, vietnamitas y devotos de la cultura judía— que utilizan el sistema de mensajes electrónicos AppleLink de Apple para difundir noticias acerca de reuniones, seminarios y eventos de su comunidad. Esto se hace con la completa aprobación y apoyo de la administración superior de Apple.

Apple Computer no es la única compañía que utiliza su sistema de correo electrónico para fortalecer los vínculos entre los grupos de afinidad. Pacific Gas & Electric, Lotus Development, Levi Strauss y Pacific Belí también alientan a los empleados que son miembros de grupos de afinidad a que utilicen el correo electrónico como una herramienta de comunicación.

No hay estadísticas objetivas acerca de la amplitud del uso del correo electrónico por los grupos de afinidad. Sin embargo, los usuarios del correo electrónico son por lo menos 45 millones de personas en el mundo. Aproximadamente dos terceras partes de estos usuarios tienen acceso a redes que van más allá de su círculo inmediato de colegas, lo que significa que el correo electrónico constituye un medio eficaz para que la gente que comparte intereses similares mantenga vínculos más allá de las compañías y de las fronteras nacionales.

Desde el punto de vista positivo, el uso del correo electrónico por los grupos de afinidad facilita la comunicación, fortalece los contactos sociales y promueve la diversidad en el lugar de trabajo. Sin embargo, también puede generar reacciones opuestas de empleados que no pertenecen a dichos grupos. Por ejemplo, los empleados antihomosexuales en Pacific Gas & Electric han utilizado su sistema para enviar mensajes ofensivos a sus compañeros de trabajo homosexuales y lesbianas.

Preguntas

1. ¿Es el uso del correo electrónico por parte de los grupos de afinidad un ejemplo de comunicación formal o informal? Explíquese.

2. “El programa de Apple para estimular a los grupos de afinidad vinculados por el correo electrónico no mejora la comunicación organizacional. Simplemente construye barreras a la comunicación entre grupos.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Defienda su posición.
3. **S**i usted fuera un administrador superior de Apple con autoridad para aprobar el acceso de un grupo de afinidad al sistema de correo electrónico de la empresa, ¿cómo respondería a solicitudes para el acceso al correo electrónico por parte de miembros de grupos que promueven (a) los derechos de los animales; (b) el partido republicano; (c) temas antiaborto; o (d) los derechos de los hombres blancos.

Con base en M. Groves, “An Atfinity tor E-Mail”, *Los Angeles Times* (16 de mayo de 1994), págs. 9, 30.



El lenguaje políticamente correcto

El doctor Leonard Jeffríes fue director del departamento de estudios negros en la City University de Nueva York (CUNY) durante 20 años. En 1991 pronunció un discurso en Albany, Nueva York. En ese discurso acusaba a los judíos, entre otras cosas, de haber ayudado a financiar el tráfico de esclavos y que existe una conspiración entre los judíos de Hollywood para destruir sistemáticamente a los negros. Estas declaraciones ocasionaron una tormenta, y Jeffries fue despedido de su cargo de director por los administradores de la CUNY.

Jeffries entabló una demanda. Él afirmaba que su despido constituía un ataque abierto a su derecho a la libertad de expresión. La universidad decía que no tenía la competencia necesaria para desempeñar su puesto, y que ésa era la razón de la acción tomada.

Muchos evaluadores objetivos del discurso de Jeffries llegaron a la conclusión de que era racista. Sin embargo, no todos creyeron que esto justificaba la acción de CUNY. Preguntaron: ¿no se le permite a un individuo decir cosas con las que otros pueden no estar de acuerdo o que las otras personas pudieran encontrar ofensivas?

Para comenzar, la libertad de expresión no tiene absolutamente ningún valor si se aplica sólo a conceptos o puntos de vista que son populares. El valor básico de la libertad de expresión es que proporciona a aquellas personas que tienen opiniones impopulares la misma oportunidad de ser escuchadas.

Frederick Starr, presidente de Oberlin College, dice: “El problema es la protección de la universidad. Para ser francos, tenemos que estar dispuestos a tolerar algunas cosas escandalosas y otras realmente ofensivas de cuando en cuando, a fin de proteger la libertad que conduce a la protección de los puntos de vista genuinamente impopulares, pero que tal vez aportan valiosos elementos de juicio.”

Thomas Jefferson una vez señaló que no tenemos nada que temer de los discursos irresponsables si los demás tienen la posibilidad de señalar sus errores. La pregunta es: ¿Debe la libertad académica proporcionar un lugar a estudiosos de pacotilla o racistas para que se escondan allí?

Leon Botstein, presidente de Bard College, cree que hasta los puntos de vista racistas tienen cabida en los campus universitarios. El cree que el discurso de Jeffries era racista, pero que debe sujetarse a un serio escrutinio por los argumentos que están detrás de sus declaraciones, en lugar de las declaraciones en sí. “La universidad es precisamente el lugar para que la gente exprese sus prejuicios y tenga la oportunidad de que tales prejuicios se escuchen, estudien, derroten y destruyan.”

Las personas que apoyan a Jeffries creen que se le ha tratado de manera injusta. Se le debe permitir decir lo que desea y no ser sancionado por el contenido de su discurso. Los críticos se preguntan si esto no constituye una doble norma, por la que los negros pueden formular comentarios racistas sin que sean sancionados, al mismo tiempo que no se permiten comentarios racistas a la gente blanca.

Preguntas

1. ¿Cree usted que la “libertad de expresión” alcanza a la expresión de comentarios racistas?
2. ¿Cómo puede la “corrección política” hacer confusa la discusión crítica en este caso?
3. “Los profesores deben sentirse con libertad para expresar ideas polémicas sin temor a la venganza. Ésa es la esencia de lo que es una universidad.” Si eso es cierto, ¿se extiende el comentario a las funciones de un profesor fuera de la universidad?

Fuente: “Offensive Speeeh: Is There a Double Standard?” *Nightline* (12 de mayo de 1993).

Referencias bibliográficas

CLAMPflT, P G, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).
CUPACH, W.R., and B.H. SPITZBERG (eds.), *The Dark Side of Interpersonal Communication* (Hillsdale, NJ: Eribaum, 1994).
DIFONZO, N., P. BORDIA, and R.L. ROSNOW, "Reining in Rumors," *Organizational Dynamics* (Summer 1994), PP. 47—62.
GARSIDE, 5G., and B.H. KLEINER, "Effective One-to-One Communication Skills," *Industrial and Commercial Training,* Vol. 23, No. 7, (1991), pp. 24—28.
GOLEN, s., "A Factors Analysis of Barriers to Effective Listening," *The Journal of Business Communication* (Winter 1990), pp. 25—36.
HEWES, DE. (ed.), *The Cognitive Bases of Interpersonal Communication* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994).
KALBFLEIsCH, pj. (ed.), *Interpersonal Communication* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993).
KHARBANDA, op., and E.A. STALLWORTHY, "Verbal and Non-Verbal Communication," *Journal of Managerial Psychology,* Vol. 6, No. 4, (1991), pp. 10—13+.
TANNEN, u., *Talking from 9 to 5* (New York: William Morrow, 1994).
VICTOR, D.A., *International Business Communication* (New York: HarperCollins, 1992).

Notas

1 Based on J. Cushman, "Avianca Flight 52: The Delays Thai Ended in Disaster," *New York Times* (February 5,1990), p. B-1; and E. Weiner, "Right Word Is Crucial in Air Control," *New York Times* (January 29, 1990), p. B-S.
2 See, for example, 1KW. Thomas and W.H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal* (June 1976), p. 317.
3 W.G. Scott and T.R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976).
4 D. K. Berlo, *The Process of Communication* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960), pp. 30—32.
5 Ibid., p. 54.
6 Ibid., p. 103.
7 J.C. McCroskey, JA. Daly, and G. Sorenson, "Personality Correlates of Communication Apprehension," *Human Communication Research* (Spring 1976), pp. 376—80.
8 B.H. Spitzberg and ML. Hecht, "A Competent Model of Relational Competence," *Human Communication Research* (Summer 1984), pp. 575—99.
9 See, for example, L. Stafford and JA. Daly, "Conversational Memory: The Effects of Instructional Set and Recall Mode on Memory for Natural Conversations," *Human Communication Research* (Spring 1984), pp. 379—402.
10JA Daly and J.C. McCrosky, "Occupational Choice and Desirability as a Function of Communication Apprehension," paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Chicago, 1975.
11 JA. Daly and M.D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension," *Research in the Teaching of English* (Winter 1975), pp. 242—49.
12 R.L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly* (September 1959), pp. 188—96; and B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder," *Harvard Business Review* (September-October 1974), pp. 143—51.
13 B. Smith, "FedEx's Key to Success," *Management Review* (July 1993), pp. 23—24.
14 See, for instance, J.W. Newstrom, RE. Monczka, and WE. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence, *Journal of Business Communication* (Spring 1974), pp. 12—20; and S.J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable," *Industry Week* (May 15, 1989), p. 14.
15 K. Davis, "Management Communication and the Grapevine," *Harvard Business Review* (September-October 1953), pp. 43—49.
16 H. Sutton and L.W. Porter, "A Study of the Grapewne in a Governmental Organization," *Personnel Psychology* (Summer 1968), pp. 223—30.
17 K. Davis, cited in R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?" *Fortune* (August 13, 1979), p. 134.
18 L. Hirschhorn, "Managing Rumors," in L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp.

49—52.
19 R.L. Rosnow and G.A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (New York: Elsevier, 1976).
20 See, for instance, A. Zaremba, “Working with the Organizational Grapevine,” *Personnel Journal* (July 1988), pp. 31—35; J.G. March and G. Sevon, “Gossip, Information and Decision Making,” in J.G. March (ed.), *Decisions and Organizations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429—42; and M. Noon and R. Delbridge, “News from Behind My Hand: Gossip in Organizations,” *Organization Studies*, Vol. 14, No. 1, (1993), pp. 23—36.
21 R. L. Birdwhistell, *Introduction to Kinesics* (Louisville, KY: University of Louisville Press, 1952).
22 j Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), p. 7.
23 R.L. Daft and R.H. Lengel, “Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191—233; R.E. Rice and D.E. Shook, “Relationships of Job Categories and Organizational Levels to Use of Communication Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Analysis and Extension,” *Journal of Management Studies* (March 1990), pp. 195—229; G.S. Russ, R.L. Daft, and RB. Lengel, “Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications,” *Management Communication Quarterly* (November 1990), pp. 151—75; L.K. Trevino, RH. Lengel, W. Bodensteiner, E. Gerloff, and N.K. Muir, “The Richness Imperative and Cognitive Style: The Role of Individual Differences in Media Choice Behavior,” *Manage. ment Communication Quarterly* (November 1990), pp. 176-97; R.E. Rice, “Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness,” *Organization Science* (November 1992), pp. 475—500; and S.G. Straus and J.E. McGrath, “Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction,” *Joumal of Applied Psychology* (February 1994), pp. 87—97.
24 j~ DeLorean, quoted in S.P. Robbins, *The Administrative Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976), p. 404.
25 This box is based on S.P. Robbins, Training in InterPersonal Skills: TIPS for Managing People at Work (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), Chapter 3; and data in R.C. Huseman, J.M. Lahiff, and J.M. Penrose, *Business Communicatioit Strategies and Skills* (Chicago: Dryden Press, 1988), pp. 380, 425.
26 SI. Hayakawa, *Language in Thought and Action* (New Yorlc Harcourt Brace Jovanovich, 1949), p. 292.
27 M. Young and J.E. Post, “Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees,” *Organizational Dynamics* (Summer 1993), pp. 31—43.
28 B. O’Reilly, “The New Deal: What Companies and Employees Owe One Another,” *Fortune* (June 13, 1994), pp. 44—52.
29 D. Tannen, *You Just Don’t Understand: Women and Men in Conversation* (New York: Ballantine Books, 1991).
30 M.L. LaGanga, “Are There Words That Neither Offend Nor Bore?” *Los Angeles Times* (May 18, 1994), p. 11-27.
31 Cited in J. Leo, “Falling for Sensitivity,” *U.S. News & WorI4 Report* (December 13, 1993), p. 27.
32 See M. Munter, “Cross-Cultural Communication for Managers,” *Business Horizons* (May-June 1993), pp. 75—76.
33 N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), pp. 83—84.
34 See, for instance, R. Hotch, “Communication Revolution,’ *Nation’s Business* (May 1993), PP. 20-28; G. Brockhouse, ‘I Have Seen the Future ...,“ *Canadian Business* (August 1993), pp. 43—45; R. Hotch, “In Touch Through Technology,” *Nation’s Business* (January 1994), pp. 33—35; and B. Filipczal~
“The Ripple *Ettoct ot* Compurer Networking,” *Twining* (March **1994),** pp 40—47
35 A. LaPlante, “TeleConfrontationing~” *Forbes ASAP* (September 13, 1993), P. 117.
36 See, for example, R.S. Schuler, “A Role Perception Tranaactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships,” *Organizational Behavior and Human [Performance* (April 1979), pp. 268—91.
37 JP. Walsh, S.J. Ashford, and T.E. Hill, “Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Tntenrmon~, *Human Relations fJonuory* 19B5), pp. 23—46.
38 SA. 1-leliweg and **~L** PhiIlip~, ~‘Communicanon and Producriviry in Organizationi~: A State-of-the-Art Review,” in *Proceedinxj of the 40th Annual Academy of Ma,ia.~emcnt Conference* (Detroit, 1980), Pp. 188—92.
39 R.R. Reilly, B. Brown, M.R. Blood, and C.Z. Malaresra, “The Effects of Realistic Previews: A Study and Discussion of the Literature,” *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 823—34.

CAPITULO **11**

Estos administradores de la compañía de seguros USF&G fueron recompensados por mostrar lo que la compañía llama las "7 C del liderazgo" — comunicación, confianza, carácter, comprensión, convicción, coraje y competencia—.

EL LIDERAZGO

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO
¿Qué es el liderazgo?
Transición en las teorías de liderazgo
Teorías de los rasgos
Teorías del comportamiento
Teorías de contingencia
La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto?
Los enfoques más recientes sobre el liderazgo
Temas contemporáneos sobre el liderazgo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Resumir las conclusiones de los teorías de los rasgos.**
2. **Identificar las limitaciones de las teorías del comportamiento.**
3. **Describir el modelo de contingencia de Fiedler.**
4. **Resumir la teoría trayectoria-meta.**
5. **Enunciar la teoría de liderazgo situacional.**
6. **Explicar la teoría de intercambio líder-miembro.**
7. **Describir el modelo líder-participación.**
8. **Definir las cualidades que Identifican a los líderes carismáticos.**

¡Dirija, siga o quítese del camino!
ANÓNIMO

¡Una persona *puede* representar la diferencia! John Whitley (arriba en la foto) es una prueba viviente de que un líder eficaz puede rehacer una organización.[1]

Whitley es el director de la prisión Louisiana State Penitentiary en Angola, Louisiana. Supervisa operaciones que se parecen a las de un pequeño pueblo. La prisión abarca 28 millas cuadradas y tiene sus departamentos propios de salubridad y de bomberos, un cementerio, una alberca de la comunidad, e incluso una oficina de correo con su código postal propio. Angola tiene 1 545 empleados para manejar a los 5 200 internos que tiene la prisión.

Whitley llegó a hacerse cargo de Angola en la primavera de 1990. Enfrentaba una tarea temible. La prisión tenía un largo historial de violencia y descontento de los prisioneros. Eran comunes los asesinatos, suicidios e intentos de fuga. El estado de ánimo de los internos podía resumirse en una sola palabra: desesperanza. Y también era baja la moral entre los empleados. Tratar de controlar una población de internos integrada principalmente por condenados a cadena perpetua hacia de Angola una tarea difícil.

En menos de tres años, Whitley revirtió la situación en Angola. El número de apuñalados, ahorcados e intentos de fuga se ha reducido drásticamente. Se han eliminado la tensión y la intranquilidad. En realidad, es difícil encontrar un crítico de Whitley, inclusive entre los prisioneros. “El director es un tipo bastante tranquilo”, dice curtis Kyles, uno de los 35 sentenciados a muerte. “Ve a la gente como individuos, no como desechos.” Una medida objetiva del resultado obtenido por Whitley es el número de quejas formales presentadas ante las autoridades penitenciarias del estado: han disminuido de 50 al mes a menos de diez.

¿Qué hizo John Whitley para tener una influencia tan positiva en la prisión? ¿Qué cualidades de liderazgo aportó a Angola que no ofrecieron los directores anteriores? La respuesta parece ser la decencia y la justicia. Se le conceptúa casi unánimemente en términos tales como una persona de mente abierta, imparcial y considerada. En una sociedad cerrada, en que las autoridades son los guardianes y los prisioneros son los guardados, Whitley ha cambiado las reglas. En el fondo, él se considera abogado de los prisioneros dentro del sistema. Exige que su gente trate a los prisioneros como gente con sentimientos y necesidades. Y cuando Whitley comete un error, lo admite. como un condenado a cadena perpetua comentaba: “Los directores de penales no hacen eso.” Para ayudar a los prisioneros a hacer un mejor uso de su tiempo libre, Whitley ha agregado cursos de lectura básica y de computación y paralegales de nivel universitario. Para estimular el buen comportamiento, ha ofrecido recompensas concretas: más visitas, uso de teléfono y de televisión.

Una de las mejores ilustraciones del estilo de liderazgo de Whitley fue la reacción a la estricta fecha límite de octubre de 1991 impuesta por la legislatura del estado para que los internos apelaran sus condenas. Whitley fue el único de los 12 directores de penal de Louisiana que ayudó a los internos en este asunto. Autorizó a la imprenta de la prisión a imprimir 5 000 solicitudes de apelación. Dio instrucciones a la estación de radio del penal para que tuviera un programa de preguntas y respuestas, trajo a un abogado para que contestara las preguntas y ordenó que todos los internos lo escucharan.

No puede concluirse que porque Whitley es humano, es blando con el delito o que consiente a los prisioneros. Está en favor de la pena de muerte, y cree que las ejecuciones servirían como elemento de disuasión si transcurriera menos tiempo entre el delito y la ejecución de la sentencia. Y silos prisioneros no actúan de manera responsable, no duda en imponer sanciones. Maldices a un guardia, y pierdes tus privilegios de comedor. Avientas una charola en la cafetería, y pierdes tu radio.

Corno John Whitley ha demostrado en Angola, los líderes pueden marcar una diferencia. En este capítulo revisaremos los diversos estudios llevados a cabo sobre el liderazgo para determinar qué es lo que hace que un líder sea eficaz, y qué es lo que diferencia a un líder de alguien que no lo es. Primero, pongamos en claro qué entendemos por el término *liderazgo.*

θ ***¿Qué es el liderazgo?***

Pocos términos del CO inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Como dijo un experto: “Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto.”[2]

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración.[3] Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años,

debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas.[4] Difieren en su motivación, historia personal y la forma como piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales — por no decir pasivas— hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas. Los administradores tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo —con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes—. Los administradores prefieren trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, que se preocupan más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, colega de Zaleznik en Harvard, también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones.[5] Él propone que la administración trata del manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspiraría a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para una eficacia organizacional óptima. Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sublideradas y sobreadministradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hallan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y de hacer lo que se hacia ayer, sólo que llevándolo a cabo 5% mejor.

Así que, ¿dónde estamos? Utilizaremos una definición amplia de liderazgo, que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. De manera que definimos el **liderazgo** como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado — esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización— es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

liderazgo
Habilidad de influir en un **grupo** para que alcance las metas.

• No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores.

θ *Transición en las teorías de liderazgo*

Es abundante la literatura sobre el liderazgo, y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Con el fin de penetrar en este bosque, consideraremos cuatro enfoques para explicar lo que constituye un líder eficaz. El primero de ellos buscaba determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los no líderes. El segundo enfoque procuraba explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona. Se han descrito ambos enfoques como “arranques falsos”, con base en un concepto erróneo y demasiado simplificado del liderazgo.[6] El tercero utilizaba modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones. Más recientemente, la atención ha regresado a los rasgos de los líderes, pero desde una perspectiva diferente. Los investigadores están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder. Esta línea de pensamiento propone que el liderazgo es tanto una forma o estilo — la proyección de la apariencia de ser un líder — como un fondo o sustancia. En este capitulo presentaremos las contribuciones y limitaciones de cada uno de estos cuatro enfoques, abordaremos y examinaremos diversos temas contemporáneos relacionados con la aplicación de los conceptos de liderazgo, y terminaremos considerando el valor de la literatura sobre liderazgo para los administradores en funciones.

θ *Teorías de los rasgos*

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se la describía como una persona que tenía confianza en si misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y ya fuera o no que los partidarios y críticos de la Thatcher lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la teoría de los rasgos.

teorías de los rasgos del liderazgo
Teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes.

Los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las **teorías de los rasgos**. Identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, Barbara Jordan y Jesse Jackson como líderes, y luego los describen en términos como *carismáticos*, *entusiastas* y *valerosos*. Bueno, los medios de comunicación no están solos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos.

Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de esos rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.[7] Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicaran de manera universal a todos los líderes eficaces, independientemente de que estuvieran a cargo de la Louisiana State Penitentiary en Angola, el Coro del Tabernáculo Mormón, la General Electric, Ted's Malibu Surf Shop, el equipo nacional de fútbol soccer de Brasil u Oxford University.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.[8] Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol — es decir, son muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones— surjan como líderes en grupos que los que tienen poco autocontrol.[9] De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos *garantiza* el éxito.[10]

¿Qué rasgos distinguen o líderes como Nelson Mandela? Las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo: ambición y energía, el deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia y conocimiento adecuado para el puesto. Tener tales rasgos ayudó a Mandela a alcanzar el logro de su visión de terminar con el apartheit en Sudáfrica. Reconocido en todo el mundo como líder entusiasta y valiente, Mandela obtuvo el premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos para lograr la unidad nacional.

¿Por qué no ha tenido más éxito el enfoque de los rasgos para explicar el liderazgo? Podemos sugerir por lo menos cuatro razones. Ignorar la necesidad de seguidores generalmente no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿tienen los líderes confianza en si mismos, o el éxito como líder es lo que les permite establecer la confianza en sí mismos?) y pasa por alto los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a buscar en otras direcciones. Aunque ha resurgido cierto interés en los rasgos durante el decenio pasado,[11] desde los años 40 comenzó un movimiento importante que se aleja de las teorías de los rasgos. La investigación sobre el liderazgo desde fines de los años 40 hasta mediados de los 60 insistió en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

θ *Teorías del comportamiento*

teorías conductistas del liderazgo
Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

La incapacidad para encontrar "oro" en las "minas" de los rasgos llevó a los investigadores a observar el **comportamiento** que mostraban líderes específicos. Se preguntaron si había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Por ejemplo, Robert Crandalí, presidente del consejo de administración de American Airlines, y Paul B. Kazarian, ex presidente del consejo de administración de Sunbeam-Oster, han tenido mucho éxito para dirigir a sus compañías en tiempos difíciles.'[2] Y ambos confían en un estilo común de liderazgo — habla fuerte, intensos, autocráticos—. ¿Sugiere esto que el comportamiento autocrático es un estilo preferido por *todos* los líderes? En esta sección veremos cuatro teorías de comportamiento diferentes a fin de contestar esa pregunta. Sin embargo, consideraremos primero las implicaciones prácticas del enfoque de comportamiento.

Si tuviera éxito el enfoque conductista sobre el liderazgo, tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para *seleccionar* la persona "correcta" que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento son los que nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos *capacitar* a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y del comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podía incrementar la oferta de líderes. Si funcionaba la capacitación, podríamos tener una oferta infinita de líderes eficaces.

Estudios de Ohio State

Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento resultaron de la investigación que comenzó en Ohio State University a fines de los años 40.13 Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con más de 1 000 dimensiones, y con el tiempo redujeron la lista hasta sólo dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de *estructura de inicio* y de *consideración.*

estructura do inicio
Grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas.

consideración
Grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.

La **estructura de inicio** se refiere al grado en el que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas. Se puede describir al líder caracterizado como superior en estructura inicial en función de la manera como "asigna tareas específicas a los miembros del grupo", como "espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño", y como "enfatiza el cumplimiento de fechas límite". Robert Crandalí y Paul Kazarian exhiben un comportamiento brillante en una estructura inicial.

Se describe a la **consideración** como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción de sus seguidores. Se podría describir a un líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como a iguales. El presidente actual del consejo de administración de SouthwestAirlines, Herb Kelleher, tiene un elevado índice en el comportamiento de consideración. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, y enfatiza la amistad y la delegación en sus subordinados del poder de decidir y actuar.

Una extensa investigación, con base en estas definiciones, encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y consideración (un líder "alto-alto") tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en consideración, y en estructura inicial o

en ambas. Sin embargo, el estilo "alto-alto" no siempre originaba consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del liderazgo que se caracterizaba como alto en estructura inicial llevaba a mayores porcentajes de quejas, ausentismo y rotación de personal, y menores niveles de satisfacción en el puesto para los trabajadores que desarrollaban tareas rutinarias. Otros estudios encontraron que la alta consideración se correlacionaba de manera negativa con las calificaciones de desempeño del líder que le asignaba su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo "alto-alto" por lo general daba resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

Los instructores de adiestramiento del ejército ejemplifican a los individuos que son altos en la iniciación de la estructura. En un campamento de entrenamiento de reclutas, dan órdenes continuamente y estructuran las actividades de éstos desde el amanecer hasta que se acuestan. El énfasis sobre las actividades tiene mas importancia que las necesidades personales de los reclutas, porque mucho del aprendizaje, debe condensarse en un periodo corto, y aceptar la autoridad y obedecer las órdenes son un elemento crucial para le eficacia de las operaciones del ejército.

Estudios de la University of Michigan

Los estudios sobre liderazgo realizados en el Survey Research Center de la University of Michigan, aproximadamente al mismo tiempo en que se estaban llevando a cabo otros en Ohio State, tenían objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el **orientado al empleado** y el **orientado a la producción**.[14] Se describía a los líderes orientados a los empleados como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste, el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo: su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo, y sus miembros eran un medio para ese fin.

líder orientado al empleado
Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.

líder orientado a la producción
Líder que enfatiza los aspectos técnicas o de la tarea del trabajo.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que estaban orientados en su comportamiento hacia los empleados. Se asoció a los líderes orientados a los empleados con una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto. Se tendía a asociar a los líderes orientados a la producción con una baja producción del grupo y con menor satisfacción con el puesto.

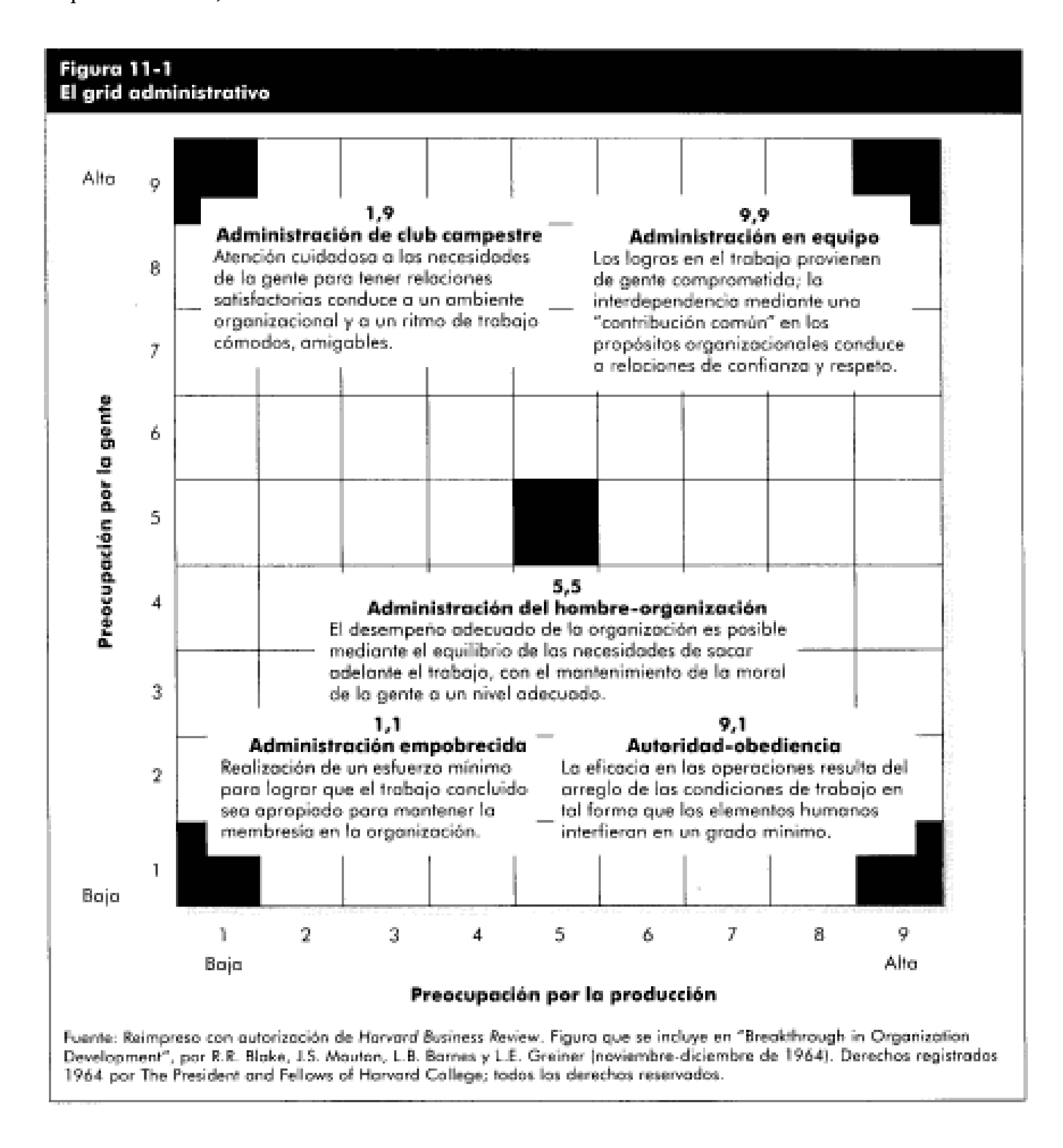
El grid administrativo

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo.[15] Propusieron el **grid administrativo** basado en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de Michigan.

grid administrativo
Matriz de nueve por nueve que bosqueja 81 estilas diferentes de liderazgo.

El grid. que se muestra en la figura 11-1, tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, lo que crea 81 posiciones diferentes donde puede ubicarse el estilo del líder. El grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto de la obtención de resultados.

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los administradores se desempeñan mejor en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo, con un estilo 9,1 (tipo de autoridad), o un 1,9 (tipo de club campestre).[16] Por desgracia, el grid ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para precisar el dilema del liderazgo, ya que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.[17]



Estudios escandinavos

Los tres enfoques de comportamiento que acabamos de revisar en su mayor parte se desarrollaron a finales de los 40 y principios de los 60. Estos enfoques evolucionaron durante un tiempo en que el mundo era un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no capturan las realidades más dinámicas de la actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si sólo hay dos dimensiones que captan la esencia del comportamiento en el liderazgo.[18] Su premisa básica es que en un mundo en cambio es probable que los líderes eficaces tengan un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

líder orientado al desarrollo
Líder que valúa la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implantación del cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State. Encontraron que los investigadores de Ohio State incluían aspectos de desarrollo como “impulsa nuevas formas de hacer las cosas , “origina nuevos enfoques a los problemas y estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades”. Pero en aquel tiempo estos aspectos no explicaban mucho del liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos propusieron que ello podría tener su causa en que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial *en aquellos días.* En el ambiente dinámico de la actualidad, esto quizás ya no sea cierto. De manera que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión — orientación al desarrollo — que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente. Es decir, los acercamientos al comportamiento de la época anterior que se enfocaban en sólo dos comportamientos pueden no captar de manera apropiada el liderazgo de los años 90. Más aún, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva al no haber más evidencias que las confirmen, también parece que los líderes que muestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los conceptúan como más competentes.

Resumen de teorías del comportamiento

Hemos descrito los más importantes intentos para explicar el liderazgo en términos del comportamiento del líder. En general, los investigadores han tenido un éxito modesto en la identificación de relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece que falta es la consideración de los factores *situacionales* que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandalí y Herb Kelleher han sido líderes eficaces de líneas aéreas. Sin embargo, sus estilos son casi diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser eso? La respuesta es que American y Southwest son compañías muy diferentes y operan en mercados distintos con fuerzas de trabajo muy diferentes. Las teorías del comportamiento no toman esto en cuenta. Jesse Jackson ciertamente es un líder eficaz de las causas negras en los años 90, pero ¿habría tenido su estilo igual eficacia en 1890? ¡Probablemente no! Las situaciones cambian, y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas. Por desgracia, los enfoques conductuales no reconocen el cambio en las situaciones.

θ *Teorías de contingencia*

Bob Knight, el entrenador en jefe del equipo de básquetbol de Indiana University, utiliza consistentemente un estilo de liderazgo intenso, orientado a la tarea, que intimida a jugadores, funcionarios, medios de difusión y administradores de la universidad. Pero su estilo funciona bien con los equipos que recluta. Knight tiene uno de los historiales más impresionantes de juegos ganados y perdidos de cualquier entrenador de básquetbol en activo de las grandes universidades. Pero, ¿funcionaria este mismo estilo si Bob Knight fuera el secretario general de las Naciones Unidas o un administrador de proyectos en Microsoft que encabezara un grupo de diseñadores de software que tienen nivel de doctorado? ¡Lo más probable es que no! Observaciones como éstas han orientado a los investigadores a buscar enfoques de mayor adaptación sobre el liderazgo.

Cada vez quedaba más claro para los que estudiaban el fenómeno del liderazgo que la predicción del éxito en el liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen las situaciones. La relación entre el estilo de liderazgo y su eficacia sugirió que en la condición *a,* el estilo x seria más apropiado, mientras que el estilo y seria más apropiado para la condición *b,* y el estilo z para la condición *c.* Pero, ¿cuáles eran las condiciones *a, b,* c, y así sucesivamente? Una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra es ser capaz de aislar esas condiciones situacionales.

No han faltado estudios que han tratado de aislar los factores situacionales cruciales que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las populares variables moderadoras utilizadas en el desarrollo de las teorías de contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos.[19]

El CO en las noticias

Jack Croushore: De hombre tosco a flan

Jack Croushore solía ser un "hombre tosco". Durante una carrera de 26 años en la industria siderúrgica se construyó la reputación de ser un jefe duro. No aceptaba que lo desafiaran. Cuando los trabajadores se salían de la línea trazada, no titubeaba en extenderles tarjetas disciplinarias y suspensiones sin goce de sueldo.

"*Yo* fui un disciplinador muy estricto durante 18 años", recuerda Croushore, ahora presidente y DGE de CP Industries, Inc., de McKeesport, Pennsylvania, fabricante de recipientes sin costura para almacenar y transportar gases a presión. "Probablemente entregué más tarjetas disciplinanas que cualquier otra persona. Era muy crítico de la fuerza de trabajo, hasta de los sobrestantes y sobrestantes generales que trabajaban para mí."

Todo eso cambió en 1984. En ese tiempo, trabajaba para U.S. Steel y acababa de participar en el cierre de la planta National Works de la compañía, donde había pasado 18 años. De acuerdo con Croushore, él había hecho "todo lo que se me pidió realizar en National Works Icomo administrador de la planta], y, al fin, no pude mantenerla abierta. Seguí todas las reglas. Hice lo que me dijeron que funcionaria. Y al final dijeron: 'vamos a cerraría'." Seiscientos trabajadores perdieron su empleo.

En 1984, Croushore fue enviado a la Christy Park Works, una planta más pequeña de la compañía, que después se convirtió en CP Industries. Cuando llegó, "le dije a la persona que me había contratado: 'oiga, no voy a hacer las cosas en la forma como las hice allá porque *no ftrncionan.* Voy a probar cosas nuevas."'

Esas cosas nuevas incluían un estilo de liderazgo muy diferente. Croushore cambió su enfoque autocrático por un estilo participativo de confianza. Su nuevo principio fue seguir la Regla de Oro. "Por lo general, cuando estoy en una situación pienso cómo me sentiría y cómo desearía ser tratado si yo estuviera en el lugar de aquella persona." Evita la acción disciplinaria, confiando en que la

mayoría de los trabajadores hará lo que es correcto. Estimula a sus empleados a que acepten responsabilidades y tomen decisiones por sí mismos. Incluso ha cedido el poder de decidir y actuar a los equipos de trabajadores a destajo para que supervisen la contratación y desarrollo de los nuevos empleados.

El "nuevo" Jack Croushore no castiga a los empleados por ausentismo o insubordinación. "No exigimos que alguien haga algo", afirma. "Uno no puede *hacer* que la gente haga cosas que no desea hacer. No hay suficientes supervisores ni suficiente tiempo durante el día." Todavía más, Croushore afirma que las acciones disciplinarias tienden a ser contraproducentes, especialmente en una atmósfera sindical. El proceso de quejas ocupa un tiempo valioso de los trabajadores, sobrestantes y administración de la planta. La productividad sufre y la moral se va por el tubo.

El estilo reformado de liderazgo de Jack Croushore ha funcionado bien. La fuerza de trabajo de Christy (que ahora es CP Industries) se ha reducido por el desgaste natural, al mismo tiempo que se ha incrementado la productividad. En 1992, una fuerza de trabajo a destajo de sólo 89 personas generó ingresos 20% más altos que la fuerza de trabajo de 159 personas en 1984.

Basado en J.H. Sheridan, "Jack Croushore; From Tough Guy to 'Cream Puff'", *Industry Week* (6 de diciembre de 1993), págs. 11-16.

Jack Croushore aprendió que los factores situacionales Influyen en la eficacia del liderazgo. Pudo mejorar sus relaciones con los empleados cuando reemplazó su estilo de liderazgo autocrático con un enfoque participativo.

Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y, como resultado, han obtenido mayor reconocimiento. Consideraremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría de intercambio líder-miembro y los modelos de trayectoria-meta y de participación en el liderazgo.

Modelo de Fiedier

Fred Fiedler desarrolló el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo.[20] El **modelo de contingencia de Fiedler** propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento al que llamó **cuestionario del compañero menos preferido (CMP),** que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales — relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto— que él cree que se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder. En cierto sentido, el modelo de Fiedler es un corolario de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica sencilla. Sin embargo, Fiedler va bastante más allá del enfoque de los rasgos y comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando la medida de la personalidad con su clasificación situacional, y luego la predicción de la eficacia del liderazgo como función de las dos.

Esta descripción del modelo de Fiedler es algo abstracta. Veamos el modelo más de cerca.

modelo de contingencia de Fiedler
Teoría de que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le do el control e influencia al líder.

cuestionario del compañero menos preferido (CMP)
Instrumento que pretende medir sí una persona esta orientada a la tarea o a la relación.

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Así que comienza tratando de saber cuál es el estilo básico. Fiedler creó el cuestionario CMP con este propósito. El cuestionario contiene 16 pares de adjetivos contrastantes (como agradable-desagradable, eficaz-ineficaz, extrovertido-introvertido, apoyador-hostil). El cuestionario pregunta a la persona que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, y que describa a la persona con la que *menos disfrutó* el trabajo en conjunto, calificándolo en una escala del 1 al 8 para cada uno de los 16 pares de adjetivos contrastantes. Fiedler cree que con base en las respuestas de las personas que contestaron este cuestionario CMP se puede determinar su estilo básico de liderazgo. Si se describe al compañero menos preferido en términos relativamente positivos (una alta calificación CMP), entonces la persona que contesta está interesada principalmente en tener buenas relaciones personales con este compañero. Es decir, si uno describe en el fondo a la persona con la que menos puede trabajar en términos favorables, Fiedler lo llamaría *orientado a las relaciones.* En contraste, si se ve al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (una baja calificación CMP), la persona que contesta está interesada principalmente en la productividad, por lo que se le llamaría *orientado a la tarea.* Aproximadamente 16% de las personas que respondieron tienen calificaciones en un nivel intermedio.[2’] A estos individuos no se les puede clasificar como orientados a las relaciones o a la tarea y quedan fuera de las predicciones de la teoría. Por tanto, el resto de nuestra discusión se relaciona con el 84% que tiene una alta o baja calificación en el CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como demostraremos en un momento, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, se tiene que modificar la situación o eliminar al líder y reemplazarlo, si es que se ha de alcanzar una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato en una persona. ¡Uno *no* puede cambiar su estilo para ajustarse a situaciones cambiantes!

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN Después de haberse evaluado el estilo básico de liderazgo de un individuo por conducto del CMP, es necesario equiparar al líder con la situación. Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstos son las relaciones **líder-miembro, estructura de tarea** y **poder del puesto**. Se les define como sigue:

1. *Relaciones líder-miembro:* el grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder.

2. *Estructura de tarea:* el grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (esto es, estructurado o no estructurado).

3. *Poder del puesto:* el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de sueldo.

relaciones líder-miembro
Grado de confianza, confiabilidad y respeta que los subordinados tienen en su líder.

estructura de la tarea
Grado en que las asignaciones de trabajo están sometidas a procedimientos.

poder del puesto
Influencia derivada de la posición estructural formal de una persona en la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salario.

Bob Knight, el altamente exitoso entrenador de básquetbol de Indiana University. confirma la creencia general de Fiedler de que el estilo de liderazgo de una persona es fijo. El estilo intenso, orientado a la tarea de Knight, parece no sufrir cambios. Discute periódicamente con los árbitros y una vez arrojó una silla a la cancha para protestar por una falta señalada por uno de ellos. Una temporada sentó a todos sus abridores en un juego clave de la conferencia, porque no estaban practicando con suficiente intensidad. Incluso quitó a su hijo del equipo por una infracción a las reglas.

Así que el siguiente paso en el modelo de Fiedler es la evaluación de la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja, y el poder del puesto es fuerte o débil.

Fiedler indica que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, mientras más altamente esté estructurado el trabajo y mientras mayor sea el poder del puesto, mayor será el control o influencia que tiene el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nómina que es muy respetado y cuyos subordinados le tienen confianza (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades a realizarse — como el cálculo de sueldos, la elaboración de cheques, el archivo de reportes — son específicos y claros (alta estructura de tarea), y el puesto proporciona una libertad considerable para recompensar y sancionar a los subordinados (fuerte posición de poder). En cambio, una situación desfavorable pudiera ejemplificarse con un antipático presidente de un equipo de voluntarios de United Way que trata de obtener donativos para alguna causa de beneficencia. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En general, y al combinar las tres variables de contingencia, existen ocho diferentes situaciones o categorías posibles en que se pudiera encontrar un líder.

CORRESPONDENCIA ENTRE LOS LÍDERES Y LAS SITUACIONES Con el conocimiento del CMP de un líder y una evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo de Fiedler propone equipararías para alcanzar una eficacia máxima en el liderazgo.[22] Con base en el estudio de Fiedler de más de 1 200 grupos, en los que comparo estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a la tarea, en cada una de las ocho categorías situacionales, se llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que eran *muy favorables* para ellos, y en situaciones que eran *muy desfavorables* (véase la *figura* 11-2). Así que Fiedler podría predecir que cuando se encontraba en una situación de categoría 1, II, 111, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. Sin embargo, los líderes orientados a las relaciones se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI.

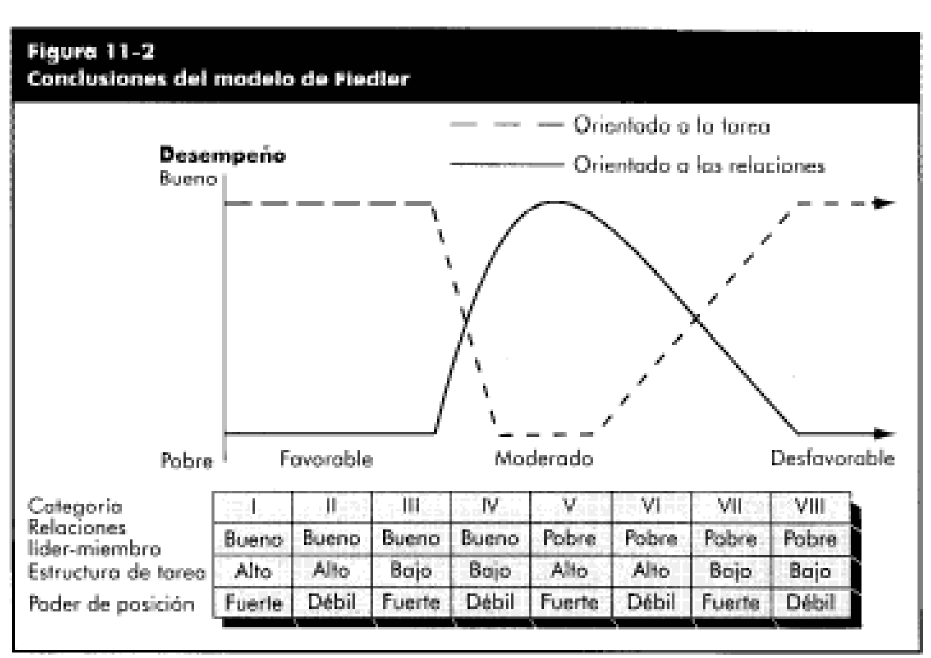


Figura 11-2
Conclusiones del modelo de Fiedler

Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembro	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder de posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo se aplicarían? Uno procuraría equiparar los líderes con las situaciones. Las calificaciones CMP de los individuos determinarían el tipo de situación para la que estaban mejor equipados o situados. Se definiría esa “situación” al evaluar los tres factores de contingencia de las relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto. Pero recuerde que Fiedler toma

como algo fijo el estilo de liderazgo de una persona. Por tanto, en realidad hay dos maneras en que se puede mejorar la eficacia del líder.

Primero, uno puede cambiar el líder para ajustarse a la situación —como en un juego de béisbol, un manager puede buscar en su "bullpen" y poner un lanzador derecho o un lanzador izquierdo, de acuerdo con las características situacionales del bateador—. De manera que, por ejemplo, si una situación de grupo tiene una calificación altamente desfavorable pero está dirigida en ese momento por un administrador orientado a las relaciones, se puede mejorar el desempeño del grupo reemplazando ese administrador con otro que esté orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Esto se podría lograr si se reestructuran las tareas, o se incrementa o disminuye el poder del líder para controlar factores como aumentos de sueldo, ascensos y acciones disciplinarias. Para ilustrar este punto, supongamos que un líder orientado a la tarea se encuentra en una situación de la categoría IV. Si este líder pudiera incrementar el poder de su puesto, entonces estaría operando en la categoría III y la correspondencia líder-situación seria compatible para lograr un alto desempeño del grupo.

EVALUACIÓN Desde un punto de vista global, la revisión de los principales estudios realizados para verificar la validez total del modelo de Fiedler llevan a una conclusión positiva en general. Esto es, hay considerable evidencia que apoya por lo menos partes sustanciales del modelo.[23] Pero tal vez se necesite incluir variables adicionales cuando un modelo mejorado ha de cubrir algunas de las brechas que todavía quedan. Más aún, necesitan atenderse varios problemas que se presentan con el CMP y el uso práctico del modelo. Por ejemplo, no se comprende bien la lógica subyacente en el CMP y los estudios han mostrado que no son estables las calificaciones de las personas que contestan el CMP.[24] Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los practicantes. Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas sean las relaciones líder-miembro, hasta que punto está estructurada la tarea y cuánto poder tiene el líder en virtud de su puesto.[25]

teoría de recursos cognoscitivos
Teoría de liderazgo que declara que un líder obtiene un desempeño eficaz de grupo, primero al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, y después al comunicarías por conducto de un comportamiento directivo.

TEORÍA DE RECURSOS COGNOSCITIVOS: UNA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER En 1987, Fiedler y un asociado, Joe García, reconceptualizaron la teoría original del primero[26] para tratar "algunas omisiones serias que necesitan ser estudiadas".[27] De manera específica están tratando de explicar el proceso por el cual un líder obtiene un desempeño eficaz del grupo. A esta reconceptualización se le llama **teoría de recursos cognoscitivos**.

Comenzaron partiendo de dos supuestos: en primer lugar, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los líderes menos inteligentes y competentes. En segundo lugar, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de un comportamiento directivo. Fiedler y García muestran entonces cómo la tensión y los recursos cognoscitivos, como la experiencia, tiempo en el puesto e inteligencia, actúan como factores importantes sobre la eficacia del liderazgo.

Se puede sintetizar la esencia de la nueva teoría en tres predicciones: (1) el comportamiento directivo resulta en un buen desempeño sólo si está vinculado con mucha inteligencia a un ambiente de liderazgo apoyador, sin tensiones; (2) en situaciones de gran tensión, hay una relación positiva entre la experiencia en el puesto y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo, en situaciones en que el líder percibe que no tienen tensión.

Fiedler y García reconocen que los datos que apoyan su teoría de recursos cognoscitivos distan mucho de ser abrumadores. Y el limitado número de estudios que se han formulado para comprobar la teoría han generado resultados mixtos hasta la fecha.[28] Es claro que se necesita más información. Sin embargo, dado el impacto del modelo original de contingencia del liderazgo de Fiedler sobre el comportamiento organizacional, el vinculo de la nueva teoría con este modelo anterior y la introducción del concepto de las habilidades cognoscitivas del líder de la nueva teoría como una influencia importante sobre la eficacia del liderazgo, no se debe eliminar de un plumazo la teoría de recursos cognoscitivos.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

teoría de liderazgo situacional
Teoría de la contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que cuenta con un buen grupo de seguidores entre los especialistas de desarrollo de la administración.[29] Este modelo — llamado **teoría de liderazgo situacional** — se ha utilizado como uno de los instrumentos principales de capacitación en compañías de

Fortune 500 como BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha tenido gran aceptación en todos los servicios militares.[30] Aunque la validez de la teoría ha pasado por una verificación limitada, la incluimos aquí por su amplia aceptación y su fuerte atractivo intuitivo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. Antes de continuar, debemos aclarar dos puntos: ¿Por qué enfocarse en los seguidores? ¿Qué significa el término *preparación adecuada?*

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o no se le ha dado la importancia debida en la mayoría de las teorías de liderazgo. El término *preparación adecuada,* como lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. Se describen a continuación:

- *Hablar* (alta tarea-baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente que, cómo, cuando y dónde llevar a cabo diversas tareas. Enfatizo cl comportamiento directivo.
- *Vender* (alta tarea-alta relación) El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
- *Participar* (baja tarea-alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.
- *Delegar* (baja tarea-baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

Rl. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.

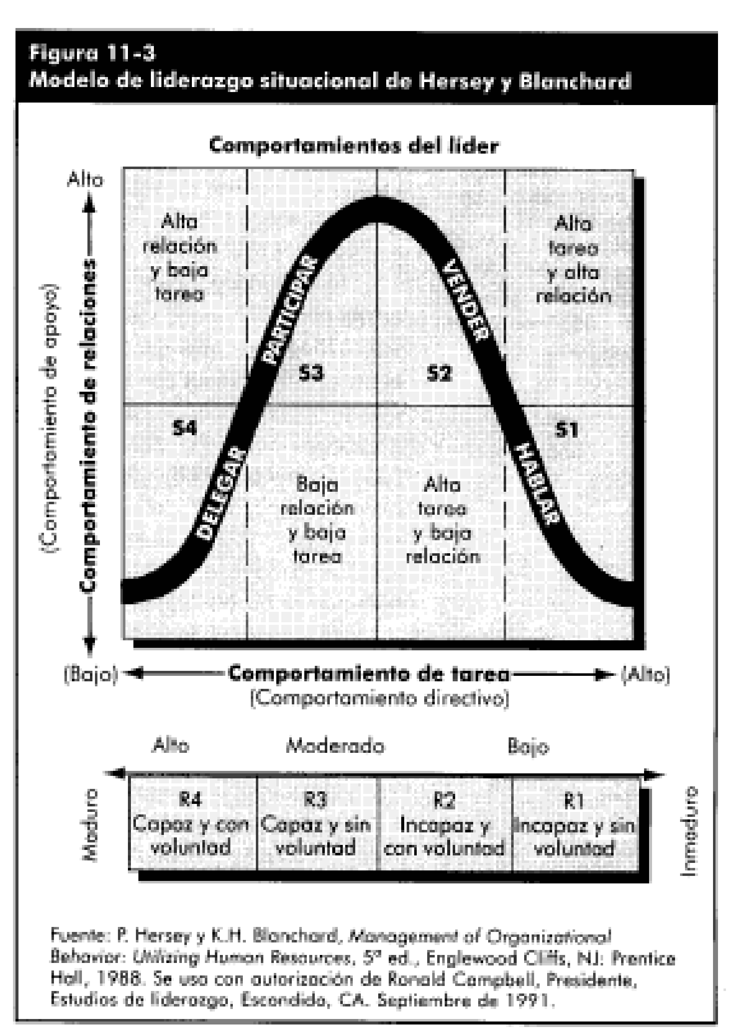
R2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.

R4. La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

La figura 11-3 integra los diversos componentes en el modelo de liderazgo situacional. Cuando los seguidores alcanzan altos niveles de preparación adecuada, el líder responde no sólo continuando la reducción del control sobre las actividades, sino también reduciendo el comportamiento de relaciones. En la etapa Rl, los seguidores necesitan instrucciones claras y especificas. En la etapa R2 se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación procura que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder. R3 crea proble-

Figura 11-3
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: P. Hersey y K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5ª ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. Se usa con autorización de Ronald Campbell, Presidente, Estudios de liderazgo, Escondido, CA. Septiembre de 1991.

mas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo apoyador, no directivo y participativo. Por último, en la etapa R4, el líder no tiene que hacer gran cosa, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir la responsabilidad.

La sagacidad del lector le permitirá haber observado la gran similitud que existe entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blap.chard y las cuatro "esquinas" extremas del grid administrativo. El estilo de narración es igual al líder 9,1; el de vendedor es igual al de 9,9; el estilo participativo es equivalente a 1,9; y la delegación es igual a líder 1,1. Entonces, ¿es el liderazgo situacional simplemente el grid administrativo con una diferencia básica — el reemplazo del punto 9,9 ("un estilo para toda ocasión") — con la recomendación de que estilo "correcto" debe ajustarse con la preparación adecuada de los seguidores? Hersey y Blanchard dicen "no" ***)1*** Señalan que el grid enfatiza la *preocupación* por la producción y la gente. que son dimensiones de actitudes. Fn contraste, el lider~zgv situacional enfatiza el *comportamiento* de tarea y relaciones. A pesar de la prctcn~ión de Hersey *y* Blanchard, osta es una diferenciación muy fina. Tal vez pueda comprenderse mejor la teoría dcl liderazgo 3ituacional si se le considera como una adaptación bastante directa del marco del grid para que refleje cuatro etapas de la preparación adecuada de los seguidores.

Por último, llegamos a la pregunta crucial: ¿existen evidencias que apoyen la teoría del liderazgo situacional? Como se observó con anterioridad, la teoría ha recibido poca atención de parte de los investigadores,[32] pero a partir de la investigación realizada hasta la fecha, se debe llegar a las conclusiones con alguna reserva. Algunos investigadores proporcionan un apoyo parcial para la teoría,[33] pero otros no han encontrado respaldo para sus supuestos.[34] Como resultado, se debe tener cuidado de no brindarle un apoyo entusiasta que no se justifica.

Teoría de intercambio líder-miembro

En su mayoría, las teorías de liderazgo que hemos estudiado hasta este punto han supuesto en gran parte que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma forma. Pero piense acerca de sus experiencias en grupos. ¿Ha observado que los líderes a menudo actúan de forma muy distinta hacia diferentes subordinados? ¿Ha tendido el líder a tener favoritos que integran su grupo "intimo"? Si usted contestó si a ambas preguntas, está reconociendo lo que George Graen y sus asociados han observado, que crea la base para su teoría de intercambio líder-miembro.[35]

teoría de intercambio líder-miembro (ILM)
Los líderes se crean internos y externos al grupo, y los subordinados que tienen un estatus interno tendrón mós altas calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción con su superior.

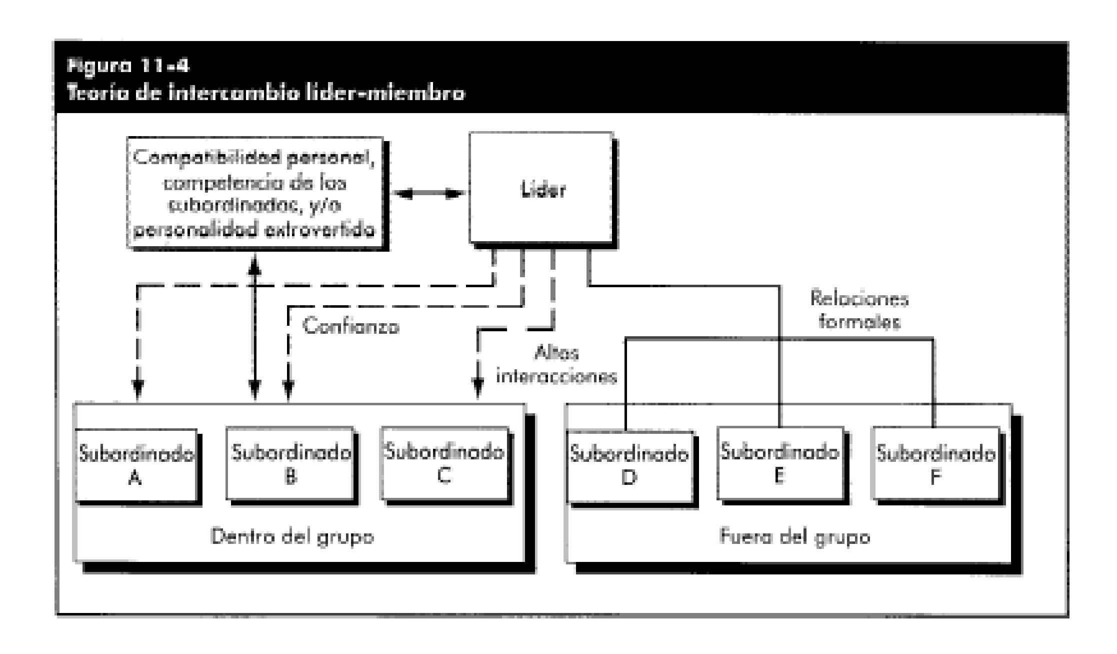
La **teoría de intercambio líder-miembro (ILM**) dice que, en virtud de las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo "in" — se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales—. Otros subordinados están en el grupo "out". Obtienen menos tiempo del líder, participan menos de las recompensas preferidas que controla el líder y tienen relaciones de superior-subordinado con base en interacciones formales de autoridad.

La teoría propone que en un momento inicial en la historia de la interacción entre un líder y un subordinado determinado, el líder implícitamente clasifica al subordinado como un "in" o un "out" y que la relación se mantiene relativamente estable en el curso del tiempo.[36] No está clara la forma exacta como el líder escoge quién está dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo "in" porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son parecidas a las del líder, un mayor nivel de competencia que los miembros del grupo "out" y/o una personalidad extrovertida[37] (véase la figura 11-4). La teoría ILM predice que los subordinados con estatus de grupo "in" tendrán calificaciones más elevadas en el desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

En general, la investigación que se ha realizado para verificar la teoría ILM ha obtenido conclusiones que la apoyan.[38] De manera más específica, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan considerable evidencia de que los líderes si establecen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades distan mucho de ser aleatorias, y que el estatus de grupo "in" y de grupo "out" está relacionado con el desempeño y satisfacción del empleado.[39]

Teoría trayectoria-meta

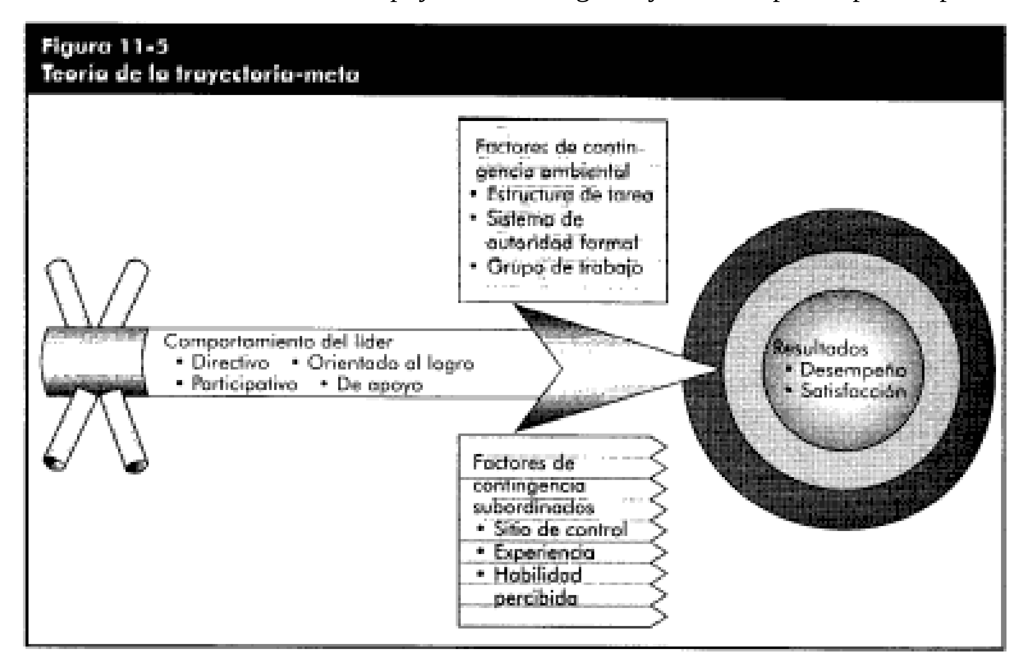
En la actualidad, uno de los enfoques más respetados sobre el liderazgo es la teoría trayectoria-meta. Robert House desarrolló la teoría trayectoria-meta como un modelo de contingencia sobre el liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio State sobre la estructuración inicial y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación.[40]



La esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización. El término *trayectoria-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a que sus seguidores pasen de donde están hasta el logro de sus metas de trabajo, y que vuelvan más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir.

teoría trayectoria-meta
Teoría de que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura.

De acuerdo con la **teoría trayectoria-meta**, el comportamiento del líder es *aceptable* para los subordinados en el grado en que éstos lo ven como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es *motivacional* en el grado en que (1) haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa del desempeño eficaz de este último; y (2) proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Para comprobar estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo. El *líder directivo* hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones especificas de la manera en que se deben desarrollar las tareas. Éste es un elemento paralelo muy cercano a la dimensión de Ohio State de la estructuración inicial. El *líder apoyador* es amigable y muestra preocupación por las necesidades de los subordinados. En el fondo, es esencialmente sinónimo de la dimensión de consideración de Ohio State. El *líder participativo* consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión. El *líder orientado a la realización* fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel. En contraste con el punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría trayectoria-meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera de estos comportamientos, o todos, de acuerdo con la situación.



Como lo muestra la figura 11-5, la teoría trayectoria-meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación comportamiento del líder-resultados: aquellos en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y aquellos que forman parte de las características personales del subordinado (sitio de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento, si es que se han de maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del subordinado determinan la forma como se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder. De manera que la teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando es redundante con las fuentes de estructura ambiental, o cuando es incongruente con las características del subordinado.

A continuación damos algunos ejemplos de hipótesis que han evolucionado de la teoría trayectoria-meta:

- El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión, que cuando son altamente estructuradas y bien delimitadas.
- El liderazgo de apoyo proporciona un alto desempeño y satisfacción de los empleados cuando los subordinados están desarrollando tareas estructuradas.
- Es probable que se' perciba el liderazgo directivo como redundante entre los subordinados que perciben que tienen una gran habilidad o considerable experiencia.
- Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben exhibir los líderes un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción de los empleados cuando exista gran conflicto dentro de un grupo de trabajo.
- Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados con un sitio externo de control estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado hacia la realización mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo lleve a un alto desempeño, cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua.

En general es alentadora la investigación para validar hipótesis como éstas.[41] La evidencia apoya la lógica subyacente a la teoría. Esto es, el desempeño y satisfacción del empleado suelen estar influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, ya sea en el empleado o en el ambiente de trabajo Sin embargo, el líder que pasa su tiempo explicando las rareas cuando astas ya esran claras, o cuando el empleado tiene la habilidad y experiencia para *manejarlas* sin interferencia, tal vez resulte ineficaz, porque el empleado considerará que dicho comportamiento directivo es redundante o hasta insultante.

¿Qué tiene el futuro para la teoría trayectoria-meta? Se ha verificado su marco conceptual y parece que tiene un apoyo empírico de moderado a alto. Sin embarco, podemos esperar ver más investigación enfocada al refinamiento y extensión de la teoría al incorporar variables moderadoras adicionales.

El modelo líder-participación

Hacia 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un **modelo líder-participación** que relacionaba el comportamiento en el liderazgo y la participación con la toma de decisiones.[42] Estos investigadores reconocieron que las estructuras de las tareas plantean exigencias que son diferentes para las actividades rutinarias y no rutinarias, y argumentaban que el comportamiento en el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo —proporcionaba un conjunto secuencial de reglas que debería seguirse para determinar forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dictaban diferentes situaciones—. El modelo era un complejo árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya utilidad podía identificarse al efectuar selecciones de "si" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo.

modelo líder-participación
Teoría del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas paro determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes.

De una investigación más reciente realizada por Vroom y Arthur Jago resultó una revisión de este modelo.[43] El nuevo modelo retiene los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero amplia las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales podían contestarse de acuerdo con una escala de 5 puntos. La tabla 11-1 lista las 12 variables.

El modelo supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de cinco comportamientos en una situación determinada: Autocrático 1 (Al); Autocrático II (AII); Consultor 1 (CI); Consultor II (CII); y Grupo II (GIl).

Tabla 11-1 Variables de contingencia en el modelo revisado de líder-participación

RQ: Requisito de calidad

¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

RC: Requisito de compromiso

¿Qué grado de importancia tiene subordinar el compromiso a la decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

IL: Información del líder

¿Tiene usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

EP: Estructura del problema

¿Está bien estructurado el problema?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

PC: Probabilidad del compromiso

Si usted tuviera que tomar la decisión, ¿tiene la seguridad razonable de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

CM: Congruencia de metas

¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que deben alcanzarse para resolver este problema?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

CS: Conflicto entre subordinados

¿Es probable que surjan conflictos entre los subordinados por la preferencia entre soluciones?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

IS: Información de subordinados

¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

RT: Restricciones de tiempo

¿Limita una restricción de tiempo crucialmente grave su capacidad de involucrar a los subordinados?

1	5
No	Sí

DG: Dispersión geográfica

¿Son prohibitivamente altos los costos asociados con el agrupamiento físico de subordinados que están dispersos?

1	5
No	Sí

MT: Motivación-tiempo

¿Qué tan importante es para usted que se reduzca al mínimo el tiempo que se requiere para tomar una decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

MD: Motivación-desarrollo

¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los subordinados?

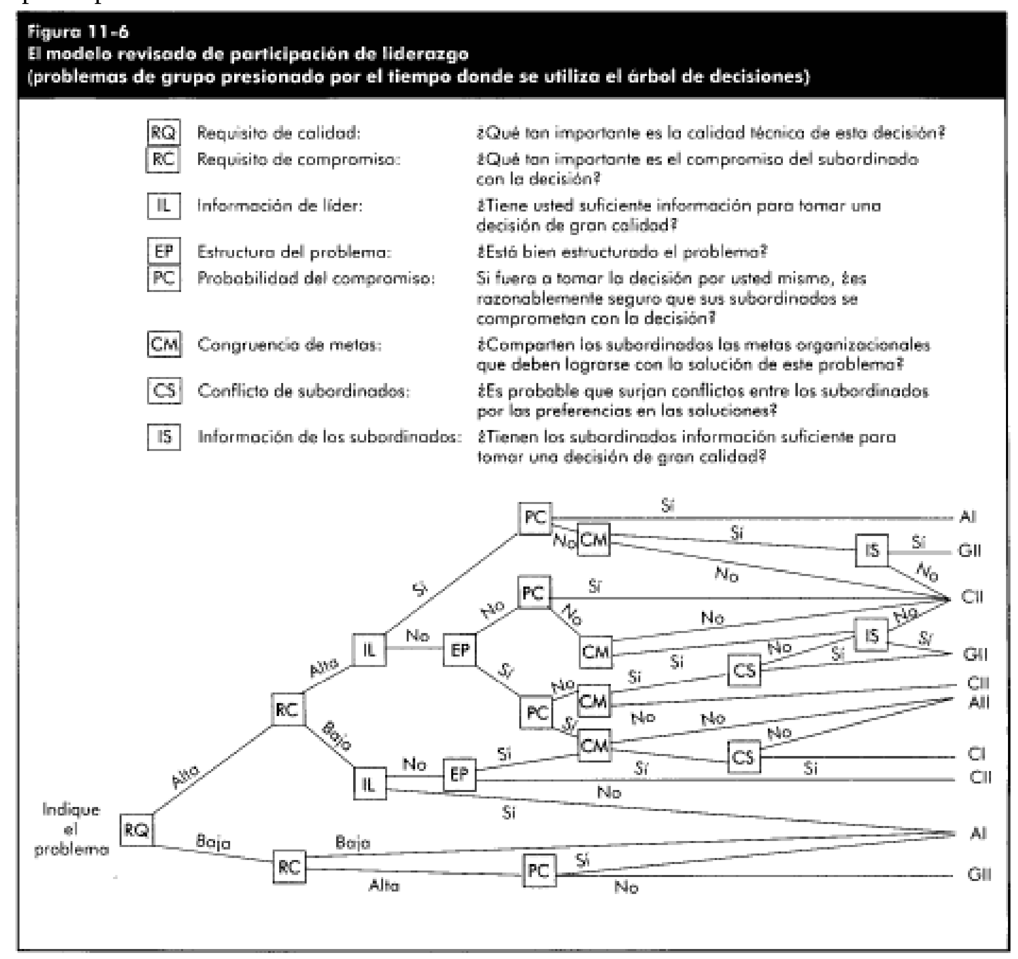
1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

Fuente: V.H. Vroom y A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), págs. 111-112. Con autorización.

- AI. Uno resuelve el problema o toma una decisión por si mismo, utilizando la información disponible en ese momento.
- AII. Se obtiene la información necesaria de los subordinados y luego por si mismo decide la solución del problema. Puede decirles o no a los subordinados cuál es el problema en el momento de obtener de ellos la información. Es claro que el papel de los subordinados es sólo el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
- CI. Se comparte el problema con los subordinados correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como gru**po.** Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- CII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- GII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que reduce la complejidad del nuevo modelo, pero los administradores todavía pueden utilizar los árboles de toma de decisiones para seleccionar su estilo de liderazgo cuando no hay matices de gris (es decir, cuando el estatus de una variable es tan claro que una respuesta “sí” o “no” tiene un sentido inequívoco), no hay restricciones de tiempo que signifiquen limitaciones decisivas y los subordinados no están dispersos geográficamente. La figura 11-6 muestra uno de estos árboles de toma de decisiones.

La comprobación por medio de la investigación del original del modelo líder participación fue muy alentadora[44] . Por el hecho de que el modelo revisado es nuevo, todavía está pendiente la evaluación de su validez Pero el nuevo modelo **es** una extensión directa de la versión de 1973, y también está de acuerdo con nuestro conocimiento actual de los beneficios y costos de la participación, De modo que en estos momentos hay razones para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a los administradores a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para diferentes situaciones.



Mencionaremos dos últimos aspectos antes de continuar. En primer lugar, el modelo revisado de líder-participación es muy avanzado y complejo, lo que imposibilita describirlo con detalle en un libro de texto básico de CO. Pero las variables identificadas en la tabla 11-1 proporcionan al lector algunos elementos de juicio sólidos acerca de cuáles son las variables de contingencia que se deben tomar en cuenta al seleccionar el estilo de liderazgo.





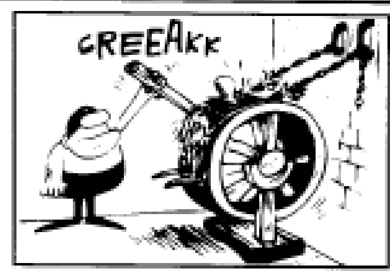


Figura 11-7
Fuente: B. Parker *y* J. Hart, Let *There* Be Reign (Greenwich, CT: Fawcett Books, 1 972).

En segundo lugar, el modelo líder-participación confirma que la investigación sobre el liderazgo se debe dirigir a la situación, en lugar de dirigirse a la persona. Tal vez tenga más sentido hablar de *situaciones* autocráticas y participativas que de *líderes* autocráticos y participativos. Al igual que House en su teoría trayectoriameta, Vroom, Yetton y Jago argumentan en contra de la idea de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo líder-participación supone que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

La tira cómica de la figura 11-7 propone que el individuo se ajuste al saco, en lugar de lo contrario. En términos del liderazgo, podemos pensar que el "saco" es análogo a "situación". Si son muy angostos los limites del estilo de liderazgo de una persona, como propone Fiedler, es necesario que coloquemos a ese individuo en una situación apropiada, si es que ha de tener éxito. Pero existe otra posibilidad: Si House y Vroom-Yetton-Jago están en lo correcto, el líder individual tiene que evaluar la situación existente y ajustar su estilo de acuerdo con ella. Es un asunto importante determinar si debemos ajustar la situación para que se acomode a la persona, o ajustar a la persona para que se acomode a la situación. La respuesta es que probablemente dependa del líder — para expresarlo con más precisión, depende de que esa persona tenga una alta o baja calificación en autocontrol— .4 Como ya sabemos, los individuos difieren en su flexibilidad de comportamiento. Algunas personas tienen una habilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos; son adaptables. Sin embargo, otros muestran altos niveles de consistencia en su comportamiento independientemente de la situación. Por lo general, quienes poseen un gran autocontrol pueden ajustar su estilo de liderazgo para que esté de acuerdo con las situaciones cambiantes.

¡En ocasiones el liderazgo no viene al caso!

Al seguir con el espíritu de contingencia, deseamos concluir esta sección ofreciendo esta idea: puede no ser cierta la creencia de que algún estilo de liderazgo *siempre* será eficaz *independientemente* de la situación. El liderazgo puede no ser siempre importante. Los datos de numerosos estudios muestran colectivamente que, en muchas situaciones, cualquiera que sea el comportamiento que muestran los líderes, éste no viene al caso. Algunos individuos, puestos y variables organizacionales pueden actuar como *sustitutos* del liderazgo o *neutralizar* el efecto del líder para influir en sus subordinados.[46]

- La creencia de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz independientemente de la situación, puede no ser cierta.

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder signifique alguna diferencia para los resultados de los subordinados. Destruyen la influencia del líder. Sin embargo, los sustitutos hacen que la influencia del líder no sólo sea imposible, sino también innecesaria. Actúan como sustitutos de la influencia del líder. Tal sería el caso de que las características de los subordinados, como su experiencia, capacitación, orientación "profesional" o indiferencia a las recompensas organizacionales, puedan sustituir o neutralizar el efecto del liderazgo. Por ejemplo, la experiencia y la capacitación pueden reemplazar la necesidad de apoyo del líder o su habilidad de crear estructuras y reducir la ambigüedad de la tarea. Los puestos que en si mismos carecen de ambigüedadd y son rutinarios o intrínsecamente satisfactorios pueden exigir menos a la variable de liderazgo. Las características organizacionales como metas formalizadas de manera explícita, las reglas y los procedimientos rígidos y los grupos de trabajo cohesivos pueden reemplazar el liderazgo formal (véase la tabla 11-2).

Este reciente reconocimiento de que los líderes no siempre tienen un impacto sobre el resultado de los subordinados no debe sorprendernos. Después de todo, hemos introducido diversas variables —actitudes, personalidad, habilidad y normas de grupo, para mencionar unas cuantas — que se ha comprobado que producen un efecto sobre el

desempeño y satisfacción de los empleados. Sin embargo, los partidarios del concepto de liderazgo tienden a poner una carga indebida en esta variable para explicar y predecir el comportamiento. Es demasiado simplista suponer que los subordinados se ven guiados al logro de metas sólo por el comportamiento de su líder. Por tanto, es importante reconocer de manera explícita que el liderazgo es sólo otra variable independiente en nuestro modelo global de CO. En algunas situaciones puede contribuir mucho para explicar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción de los empleados, pero en otras situaciones puede ayudar poco a ese fin.

Tabla 11-2 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Características que definen	Liderazgo orientado a las relaciones	liderazgo orientado a la tarea
Individual		
Experiencia/capacitación	Sin efecto	Sustituye por
Profesionalismo	Sustituye por	Sustituye por
Indiferencia a las recompensas	Neutralizadores	Neutralizadores
Puesto		
Tarea muy estructurada	Sin efecto	Sustituye por
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto	Sustituye por
Intrínsecamente satisfactoria	Sustituye por	Sin efecto
Organización		
Metas explícitamente formalizadas	Sin efecto	Sustituye por
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto	Sustituye por
Grupos de trabajo cohesivos	Sustituye por	Sustituye por

Fuente: Basado en S. Kerr y J.M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance* (diciembre de 1978), pág. 378.

θ *La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto?*

En verdad, al tema de liderazgo no le faltan teorías. Pero, desde un punto de vista global, ¿qué significa todo esto? Identifiquemos puntos comunes entre las teorías del liderazgo para determinar cuál es el valor práctico de éstas, en caso de que lo tengan, para su aplicación a las organizaciones.

Un examen cuidadoso revela el hecho de que los conceptos de "tarea y gente" — que frecuentemente se expresan en términos más elaborados para dar en esencia el mismo significado— permean a la mayoría de las teorías.[47] La dimensión de tarea recibe ese nombre por parte de Fiedler, pero tiene el nombre de "estructuración inicial" para el grupo de Ohio State, "liderazgo directivo" para los proponentes de trayectoria-meta, "orientación a la producción" para los investigadores de Michigan, y "preocupación por la producción" para Blake y Mouton. La dimensión de la gente también recibe un tratamiento parecido, con etiquetas como liderazgo orientado a la "consideración", "orientado al empleado", "apoyador", u "orientado a relaciones". Con la evidente excepción que representan los estudios escandinavos, el comportamiento del liderazgo tiende a reducirse a dos dimensiones — tarea y gente—, pero los investigadores continúan sosteniendo puntos de vista diferentes respecto de si las orientaciones son dos extremos de un solo continuum (uno podría estar alto en uno de los extremos o en el otro, pero no en ambos) o dos dimensiones independientes (uno podría estar alto o bajo en ambos).

Aunque un bien conocido estudioso señala que casi todas las teorías también "han luchado con el asunto de cuánto poder debe compartir un líder con sus subordinados en la toma de decisiones",[48] hay mucho menos apoyo para este argumento. La teoría del liderazgo situacional y el modelo líder-participación también se enfocan a este tema, pero la dicotomía tarea-gente parece que abarca mucho más.

Los teóricos del liderazgo no se ponen de acuerdo en el tema de si el estilo de un líder es fijo o flexible. Por ejemplo, Fiedler toma la primera posición; Vroom, Yetton y Jago asumen la segunda. Como se ha dicho con anterioridad, nuestra posición es que tal vez ambos tengan razón — lo que depende de la personalidad del líder—. Es más probable que los dueños de un gran autocontrol ajusten su estilo de liderazgo a situaciones cambiantes, que los que tienen poco autocontrol.[49] De manera que la necesidad de ajustar la situación al líder a fin de mejorar el equiparamiento

líder-situación, parece requerirse sólo en el caso de individuos de poco autocontrol.

¿Cómo debemos interpretar los resultados que se han presentado hasta este momento en el capítulo? Con el tiempo se ha comprobado que algunos rasgos han sido predictores modestos de la eficacia del liderazgo. Saber que un administrador tiene inteligencia, ambición, autoconfianza o características semejantes, de ninguna manera asegura que sus subordinados sean empleados productivos y satisfechos. Estos rasgos simplemente no tienen suficiente fuerza predictiva para ello.

Los primeros enfoques tarea-gente (como las teorías de Ohio State, Michigan y grid administrativo) tampoco ofrecen mucha sustancia. La afirmación más fuerte que se puede hacer a partir de dichas teorías es que los líderes que tienen alta calificación en su orientación hacia la gente deben tener empleados satisfechos. La investigación es demasiado confusa para formular predicciones respecto de la productividad de los empleados o los efectos de una orientación a la tarea sobre la productividad y la satisfacción.

Bien puede ser que la contribución más importante del modelo de Fiedler haya sido que comenzó una búsqueda más rigurosa para identificar las variables de contingencia en el liderazgo. Aunque este modelo ya no está a la vanguardia de las teorías sobre el liderazgo, diversas variables situacionales que Fiedler fue el primero en haber identificado, continúan surgiendo en las teorías de contingencia más recientes.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es directa, con un atractivo intuitivo, y es importante por el reconocimiento explícito que hace de que la habilidad y la motivación de los subordinados son cruciales para el éxito del líder. Sin embargo, a pesar de su amplia aceptación por parte de los profesionales, las conclusiones mixtas de las investigaciones hacen que la teoría, por lo menos por ahora, sea más especulativa que sustantiva.

La teoría de intercambio líder-miembro visualiza al liderazgo desde un ángulo diferente. Se enfoca en grupos “in” y grupos “out”. Dada la impresionante evidencia de que los empleados del grupo in tienen un mejor desempeño y satisfacción que los miembros del grupo “out”, la teoría proporciona valiosos elementos de juicio para predecir el efecto del líder, siempre que sepamos que un empleado es “in” o “out”.

Los estudios que se hicieron para verificar la validez de la versión original del modelo líder-participación de Vroom-Yetton la comprobaron efectivamente. Dado el hecho de que la versión revisada de Vroom-Jago es una extensión más avanzada del modelo original, debemos esperar que sea aún mejor. Pero la complejidad del modelo es una fuerte limitación para su uso. Con cinco estilos y 12 variables de contingencia, es difícil que los administradores la utilicen como guía de práctica diaria. A pesar de lo anterior, el liderazgo y la toma de decisiones son temas complejos que requieren de un proceso elaborado. Esperar la llegada de un modelo fácil, pero válido, puede ser una idea fantasiosa. La conclusión más importante en este momento parece ser que cuando encontramos líderes que siguen el modelo, también debemos encontrar empleados productivos y satisfechos.[50]

Tommye Jo Daves (a la derecha) administro la planta do costura de Leví Strauss de Murphy Carolina del Norte, donde 385 empleados fabrican unos 3 millones de pantalones de mezclilla al año. En la estructura tradicional de administración de Leví, Daves era una líder directiva, que daba órdenes a empleados que desempeñaban una o dos tareas y programaba su trabajo. Para obtener mejorías importantes en calidad, costos de producción, y respuesta rápida a los clientes, Leví cambió a una estructura de administración de equipos. Los equipos de empleados reciben ahora una capacitación cruzada para poder atender 36 tareas y participan en el manejo de la planta y en el establecimiento de metas de producción yen las políticas de personal. De acuerdo con los lineamientos del modelo de trayectoria-meta, Daves cambió de ser un líder directivo a un líder participativo a medida que se ampliaban las habilidades y responsabilidades de los empleados. “No se puede dirigir a un equipo si uno se limita a ladrar las órdenes”, dice Daves.

Por último, el modelo trayectoria-meta proporciona un marco para explicar y predecir la eficacia del liderazgo, que ha desarrollado una base empírica sólida. Reconoce que el éxito del líder depende del ajuste de su estilo al ambiente en que se encuentra, así como de las características individuales de los seguidores. De manera limitada, la teoría trayectoria-meta proporciona validez a las variables de contingencia en otras teorías de liderazgo. Por ejemplo, su énfasis sobre la estructura de la tarea es consistente con el modelo de contingencia de Fiedler y el modelo líder-participación de Vroom y Jago (recuerde su pregunta: ¿está bien estructurado el problema?). El reconocimiento de la teoría trayectoria-meta de las características individuales también es consistente con el enfoque de Hersey y Blanchard sobre la experiencia y habilidad de los seguidores.

θ *Los enfoques más recientes sobre el liderazgo*

Concluiremos nuestra revisión de las teorías sobre el liderazgo presentando tres de los enfoques más recientes sobre este tema: la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional. Si hay un tema común en los enfoques de esta sección, ése es que todos reducen el énfasis de la complejidad teórica y visualizan más el liderazgo en la forma en que el hombre promedio concibe el tema.

Teoría de la atribución del liderazgo

En el capítulo 4 analizamos la teoría de la atribución en relación con la percepción. También se utilizó la teoría de la atribución para ayudar a explicar la percepción del liderazgo.

Como el lector recordará, la teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.[51] Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.[52] De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder.[53] Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo. A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.[54] Esto ayuda a comprender la vulnerabilidad de los DGE cuando sus organizaciones sufren un grave problema financiero, sin que importe si ellos tuvieron que ver mucho con el mismo. También tiene que ver con las razones por las que se les da crédito a estos DGE por resultados financieros muy positivos — de nuevo, sin que importe cuánto o qué tan poco hayan contribuido a ellos.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la **teoría de la atribución del liderazgo** es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones.[55] Una de las explicaciones por las que se percibía a Ronald Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba. La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.[56]

teoría de la atribución del liderazgo
Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otras individuos.

Teoría del liderazgo carismático

La teoría del **liderazgo carismático** es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos.[57] En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Algunos ejemplos de individuos que se citan con

liderazgo carismático
Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.

frecuencia como líderes carismáticos incluyen a Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics), Ross Perot, Steve Jobs (cofundador de Apple Computer), Ted Turner, Lee lacocca (ex presidente del consejo de administración de Chrysler), Jan Carízon (presidente del consejo de administración de SAS Airlines) y el general Norman Schwarzkopf.

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático. Robert House (conocido por su trayectoria-meta) identificó tres características: una confianza muy elevada en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias.[58] Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro rasgos comunes: tenían una visión compulsiva o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pudieran identificarse fácilmente con la misma; demostraron consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.[59] Sin embargo, el análisis más amplio ha sido el de Conger y Kanungo, de McGill University.[60] Entre sus conclusiones, señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en si mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del *statu quo*. La tabla 11-3 resume las características claves que parecen distinguir a los líderes carismáticos de los no carismáticos.

Recientemente se ha concentrado la atención en un intento por determinar cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores. El proceso comienza cuando el líder articula una visión atractiva. Esta visión proporciona una sensación de continuidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Luego, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y autoconfianza de sus seguidores. A continuación, el líder transmite por medio de palabras y acciones un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, brinda un ejemplo que los seguidores pueden imitar. Por último, el líder carismático se autosacrifica y tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.[61]

Tabla 11-3 Características clave de los líderes carismáticos

1. Autoconfianza. Tienen completo confianza en su criterio y capacidad.
2. *Visión.* Ésto es uno meto ideal que propone un futuro melar que el statu quo, Mientras mayor sea la disparidad entre esto meto idealizada y el *statu* quo, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. *Habilidad* para articular la visión. Pueden aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de los seguidores y, en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión. Se percibe a los líderes carismáticos como personas fuertemente comprometidas y deseosas de asumir un alto riesgo personal, ipcurrir en costos elevados e involucrarse en el autosacrificio para alcanzar su visión.
5. Comportamiento fuera de lo camón. Los que paseen carisma tienen comportamientos que se consideran novedosos, no convencionales y contrarios a los normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre los seguidores.
6. Se perciben como agentes de cambio. Se identifico a los líderes carismáticos como agentes de cambio radical más que como guardianes del statu quo.
7. *Sensibilidad al* ambiente. Estos líderes pueden efectuar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para obtener el cambio.

Fuente: Basado en J.A. Conger y R.N. Kanungo, “Behavioral Dimensions of Charismatic leadership”, en J.A. Conger y R.N. Kontjngo. Charismatic leadership (Son Francisco, Joxxey-Baxs. 19881, pág. 91.

¿Qué podemos decir acerca del efecto que el líder carismático proyecta sobre sus seguidores? Un cúmulo de investigaciones muestra una impresionante correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores.[62] Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es algo deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? ¿O nacen los líderes carismáticos con esas cualidades? Aunque una minoría piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría de los expertos cree que si se puede capacitar a los individuos para que tengan un comportamiento carismático, y así puedan disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado como “líder carismático”.[63] Por ejemplo, un grupo de autores propone que una persona puede aprender a volverse carismática si sigue un proceso de tres pasos[64] En primer

lugar, una persona necesita desarrollar el aura del carisma al mantener un punto de vista optimista, utilizar la pasión como catalizador para generar el entusiasmo y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con las palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a otros al crear un vínculo que inspira a los demás a seguirlo. Y, por último, el individuo hace aflorar el potencial de sus seguidores al tocar sus emociones. Este enfoque parece funcionar, como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito al preparar pequeñas obras en que los estudiantes de administración de negocios actúan "jugando" a ser carismáticos.[65] Se enseñó a los estudiantes a articular una meta globalizadora, a comunicar expectativas de alto desempeño, mostrar confianza en la habilidad de los subordinados para satisfacer esas expectativas y empatía con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, dinámica y llena de confianza; y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar más la dinámica y energía del carisma, se capacitó a los líderes a evocar características carismáticas no verbales: alternaron entre sentarse sobre sus escritorios y caminar, se inclinaban hacia los subordinados, mantenían contacto visual directo, y tenían una postura relajada y expresiones faciales animosas. Estos investigadores encontraron que estos estudiantes podían aprender a proyectar el carisma. Más aún, los subordinados de estos líderes tenían un mejor desempeño y ajuste con las tareas, con el líder y con el grupo que los subordinados que trabajaron en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Una última reflexión sobre este asunto: tal vez no siempre sea necesario el liderazgo carismático para alcanzar altos niveles de desempeño entre los empleados. El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico.[66] Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, religión, tiempos de guerra, o cuando una empresa comercial está introduciendo un producto radicalmente nuevo, o cuando enfrenta una crisis que amenaza su vida. Estas condiciones tienden a involucrar elementos ideológicos. Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. Steve Jobs logró una lealtad y compromiso inquebrantables del personal técnico que supervisaba en Apple Computer durante el final de los 70 y principios de los 80, al articular una visión de computadoras personales que cambiarían en forma impresionante la forma como vivía la gente. El estilo apasionado, burdo, del general "Stormy" Norman Schwarzkopf, su confianza absoluta en sus tropas y una visión de victoria total sobre Irak, lo convirtieron en héroe del mundo libre después de la operación Tormenta del Desierto de 1991. De hecho, los líderes carismáticos pueden convertirse en un pasivo para una organización, una vez que ha pasado la crisis y la necesidad del cambio radical.[67] ¿Por qué? Porque entonces la abrumadora autoconfianza del líder carismático se convierte en un problema. No es capaz de escuchar a otras personas, se siente incómodo cuando lo desafían subordinados agresivos y comienza a tener una creencia injustificada en lo "correcto" de sus puntos de vista. Por ejemplo, el estilo carismático de Philippe Kahn fue un activo durante los años de rápido crecimiento de la compañía de software de base de datos Borland International. Pero el DGE de Borland se convirtió en un problema cuando la compañía maduró. Su estilo dictatorial, arrogancia y toma de decisiones temerarias han hecho peligrar el futuro de la compañía.[68]

El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional

La última corriente de investigación que abordaremos es el reciente interés en la diferenciación de los líderes transformacionales en comparación con los líderes transaccionales.[69] Como se verá, puesto que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta superposición o traslape entre este tema y nuestro análisis anterior del liderazgo carismático.

líderes transaccionales
Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.

líderes transformacionales
Líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo que hemos visto en este capitulo — por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fíedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-participación— han tenido que ver con los **líderes transaccionales**. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Éstos son los **líderes transformacionales** como Leslie Wexner, de la cadena de tiendas al menudeo The Limited, y Jack Welch, de General Electric. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo. La tabla 11-4 identifica y define brevemente las cuatro características que

diferencian a estos dos tipos de líderes.

Tabla 11-4 Características de líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional
Recompenso contingente: Contrato el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.
Administración por excepción (activo): Contraía y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.
Administración *por excepción* (pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.
Laissez-faire: Abdico de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional
Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.
Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.
Consideración individualizada: Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacito, aconseja.

Fuente: BM. Boes, "From Tronuoctionol lo Tronsformotionol Leodership: Leorning fo Shore the Vicion", por el. profesor Bernord Boss cf al., en Orgonizo6onol Dynom¡cs linv¡erno de 19901, p4ig. 22. Derechos registrados 1989 por lo American Monagemenf Association, Nuevo York. Todos los derechos rexervodos,

Sin embargo, no se debe visualizar al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos.[70] El liderazgo transformacional se construye *sobre* el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. "El [líder] puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista del mundo que tiene el carismático, y no ir más allá; el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció."[71]

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora e impresionante. Por ejemplo, en diversos estudios con oficiales del ejército estadounidense, canadiense y alemán, se encontró que en cada nivel se evaluaba a los líderes transformacionales como más eficaces que sus contra-partes transaccionales.[72] Y los administradores de Federal Express que fueron calificados por sus seguidores como poseedores de un liderazgo más transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como mayores realizadores y más capaces de recibir ascensos.[73] En resumen, la evidencia global indica que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de rotación del personal, con mayor productividad y más satisfacción de los empleados, que el liderazgo transaccional.[74]

El CO en las noticias ....

El carismático líder de Southwest Airlines

Herb Kelleher, DGE de UlSouthwest Airlines, **LE** comenzó su línea aérea en 1971 con una visión clara: Southwest sería un transportista de distancias cortas, alta frecuencia, bajas tarifas, de punto a punto. La compañía ganó dinero desde su segundo año y ha seguido obteniendo utilidades todos los años — un récord sin paralelo en la industria del transporte aéreo en Estados Unidos—.

Pero no confunda a Herb Kelleher con cualquiera de esos ejecutivos serios que manejan American, Delta y otras de las líneas aéreas más importantes. No, ¡Herb Kelleher es único! ÉL es el que arma escándalos, bromista y líder de la porra de la compañía —todo en uno—. Denle una oportunidad y estará de fiesta con los empleados hasta la madrugada; se vestirá como Elvis, o el conejo de pascua, o dirigirá a los empleados en porras para la compañía. Su estilo poco ortodoxo, más su compromiso incondicional con sus empleados, ha

creado un “sentimiento de familia” entre la fuerza de trabajo de Southwest, que se ha traducido en empleados que están dispuestos a dar la mano siempre que se necesite, a caminar — o volar — la segunda milla. Los pilotos a veces trabajan en la puerta de abordaje si las cosas están flojas; los agentes de viajes cargan voluntariamente el equipaje sí eso ayuda a que Los aviones despeguen con mayor rapidez.

Kelleher ha creado una banda **de 12** 000 fieles. David Ridley, que llegó en 1988 a Southwest para hacerse cargo de mercadotecnia y ventas después de trabajar en dos compañías más tradicionales, dice: “Yo tenía bastantes dudas al principio, después de haber estado en lugares donde se consideraba a todos, con excepción de dos o tres personas superiores, como material desechable. Peró he llegado a apreciar un lugar donde se practica la bondad y se nutre el espíritu humano.”

El estilo de Kelleher “a mi me preocupa”; constantemente gana puntos con los empleados. De acuerdo con un ejecutivo de Northwest Aírlines, “Herb en alguna forma ha conseguido que los trabajadores sindicalizados se identifiquen personalmente con su compañía”. El siguiente incidente capta el peculiar estilo de Kelleher en las relaciones laborales. Un analista de Wall Street narra el momento en que estaba almorzando en la cafetería de la compañía. Kelleher, sentado a la mesa al otro extremo de la cafetería con varias empleadas, repentinamente se puso de pie, besó a una de las mujeres con gusto, y comenzó a dirigir a toda la concurrencia en una serie de porras. Cuando el analista preguntó qué era lo que sucedía, uno de los ejecutivos en su mesa le explicó que Kelleher en ese momento había negociado un nuevo contrato con los asistentes de vuelo de Southwest.

Con base en K. Labich, “Is Herb Kelleher Americo’s Besf CEO~, Forfune 12 de moyo de 19941. páos. 44.52.

θ *Temas contemporáneos sobre el liderazgo*

¿Confían los hombres y las mujeres en diferentes estilos de liderazgo? De ser así, ¿es un estilo intrínsecamente superior al otro? ¿Cómo está afectando la popularidad actual de *ceder a los subordinados el poder de decidir y actuar* la forma como dirigen los administradores? Puesto que los líderes no lo son a menos que tengan seguidores, ¿qué pueden hacer los administradores para que los empleados sean seguidores más eficaces? ¿Cómo afecta la cultura nacional la elección del estilo de liderazgo? ¿Existe una base biológica para el liderazgo?

En esta sección enfocaremos brevemente estos cinco temas contemporáneos del liderazgo.

Sexo: ¿Dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres?

Una extensa revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones respecto del sexo y el liderazgo.[75] En primer lugar, las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. En segundo lugar, las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.

Como nueva presidenta de General Motors of Canada, Ltd., Mauroen Kempston Darkes es la primera mular en ascender a la primera posición de la empresa. Darkes no le da mucha importancia a su sexo, diciendo que en los 20 años que ha pasado con GM Canada, nunca se ha detenido en el hecho de que es una mujer que trabaja en una industria dominada por hombres. A diferencia de la mayoría de los ejecutivos de más alto nivel en la industria automotriz, que ascienden de las áreas de ventas, ingeniería o finanzas, Darkes llegó en la estructura de GM Canada a través de los departamentos legal y de políticas públicos. X a diferencia de muchos de sus colegas masculinos que se sienten más cómodos con un estilo autoritario da liderazgo, Darkes utiliza un estilo democrático. Sus compañeros la describen como la quintaesencio del líder corporativo —inteligente, ambiciosa, inamovible

en su determinación de alcanzar el éxito, de rápido aprendizaje y dura negociadora—.

No deben ser totalmente sorprendentes las similitudes entre hombres y mujeres líderes. Casi todos los estudios que investigan este tema han utilizado como sinónimo de liderazgo las posiciones que ocupan en la administración. Como tales, las diferencias en sexo, evidentes en la población en general, no tienden a ser tan evidentes entre los líderes. ¿Por qué? A causa de la autoselección de carrera y la selección de la organización. Así como las personas que escogen carreras relacionadas con el cumplimiento de la ley o con la ingeniería civil tienen muchos elementos en común, así también tienden a tener elementos en común los individuos que seleccionan carreras en la administración. Las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo — como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad — es más probable que se les tome como líderes, y se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es cierto hoy en día, sin que importe el sexo. De manera similar, las organizaciones tienden a reclutar y ascender a puestos de liderazgo a personas que proyectan atributos para ello. El resultado es que, independientemente del sexo, aquellas personas que alcanzan puestos formales de liderazgo en las organizaciones tienden más a parecerse que a ser diferentes.

A pesar de la conclusión anterior, los estudios indican ciertas diferencias en los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, a estimular la participación, a compartir el poder y la información, y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de una actitud de inclusión y confían en su carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. En cambio, es más probable que los hombres usen un estilo de órdenes y control directo. Descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Sin embargo, de acuerdo con nuestra primera conclusión, es necesario que estos resultados se tomen con algunas reservas. La tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por los hombres. Parece ser que las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Dado que los hombres han ocupado tradicionalmente la gran mayoría de puestos de liderazgo en las organizaciones, resulta una tentación suponer que la existencia de las diferencias que se han observado entre hombres y mujeres redundaría de manera automática en favor de los hombres. No es así. En las organizaciones de la actualidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y participación en la información están reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y la discrecionalidad. Los mejores administradores escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres. Como ejemplo específico, el mayor uso de equipos transfuncionales en las organizaciones significa que los administradores eficaces deben convertirse en negociadores capaces. Los estilos de liderazgo que las mujeres suelen utilizar las hacen mejores negociadoras, puesto que es menos posible que se enfoquen en utilidades, pérdidas y competencia, como lo hacen los hombres. Las mujeres tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua — procurando con ahinco que la otra parte se vea a sí misma como ganadora, lo mismo que ante los ojos de terceros—.

De los conceptos a las habilidades

Entrenamiento

Cada vez más se describe a los administradores eficaces como *entrenadores* en lugar de *jefes*. Se espera que proporcionen instrucciones, dirección, consejo y estímulo para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño en sus puestos. Si un administrador desea transformarse en un entrenador, ¿qué es lo que necesita hacer? Más específicamente, ¿cuáles son las acciones que caracterizan un entrenamiento eficaz?

Los administradores deben poseer tres habilidades genéricas si han de ayudar a que sus empleados desarrollen grandes avances en el desempeño.[76] Los siguientes puntos repasan estas habilidades generales y los comportamientos específicos que se asocian con cada uno.

1. *La habilidad para analizar formas que mejoren el desempeño y las capacidades del empleado.* Un entrenador busca oportunidades para que un empleado aumente sus capacidades y mejore su desempeño.

a. Observe diariamente el comportamiento de sus empleados.
b. Formule preguntas al empleado ¿Por qué haces tu tarea de esta manera? ¿Se puede mejorar? ¿Qué otros enfoques podrían utilizarse?
c. Muestre un interés genuino en la persona como individuo, no simplemente como empleado. Respete su individualidad. Más importante que cualquier conocimiento técnico que usted pueda proporcionar para el mejoramiento del desempeño en el puesto. es lo que usted capta sobre la singularidad del empleado.
d. Escuche al empleado. Usted no puede comprender al mundo desde la perspectiva de un empleado a menos que usted la escuche.

2. *La habilidad para crear un clima de apoyo.* Es responsabilidad del entrenador reducir las barreras al desarrollo y facilitar un clima que aliente el mejoramiento en el desempeño.

a. Haga factible un clima que contribuya al intercambio libre y abierto de ideas,
b. Ofrezca ayuda y asistencia. Proporcione dirección y consejo cuando se le pida.
c. Estimule a sus empleados. Sea positivo y optimista.. No use amenazas.
d. Enfoque los errores como oportunidades de aprendizaje. El cambio implica riesgo, y los empleados no deben sentir que se castigarán los errores. Cuando ocurren fallas, pregunte "¿qué aprendimos que nos pueda ayudar en el futuro?"
e, Reduzca los obstáculos, ¿Qué factores contraía usted que,, si se eliminan, pueden ayudar al empleado ***á*** mejorar su desempeño en el puesto?
f. Exprese al empleado el valor de su contribución a las metas de la unidad.
g. Asuma una responsabilidad personal por los resultados, pero no le robe a los empleados su responsabilidad total. Reconozca los esfuerzos de los empleados cuando tienen éxito, y señale lo que falta cuando fallen. Nunca culpe a los empleados de los pobres resultados.

3. *La habilidad para influir en los empleados a fin de cambiar su comportamiento.* La prueba final de la eficacia del entrenamiento es si mejora el desempeño del empleado. Pero éste no es un concepto estático. Nos preocupa el crecimiento y el desarrollo continuo.

a. Estimule el mejoramiento continua. Reconozca. y recompense los mejoramientos pequeños y. de conformidad con la AC'1 trate el entrenamiento como una ayuda a los empleados para que trabajen continuamente hacia el mejoramiento. No existen límites al mejoramiento del desempeño en el puesto de un empleado.
b. Utilice un estilo de colaboración. Los empleados responden más para aceptar el cambio si participan en la identificación y selección entre las ideas de mejoramiento.
c. Desglose las tareas difíciles en otras más sencillas. Al dividir puestos más complejos en un conjunto de tareas de dificultad cada vez menor, es más probable que tengan éxito los empleadas desalentados, El haber logrado éxito en las tareas más sencillas los alienta a llevar a cabo tareas más difíciles.
d. Modele las cualidades que espera de sus empleados. Si desea franqueza, dedicación, compromiso y responsabilidad departe de sus empleados, usted debe mostrar estas cualidades. Sus empleados verán en usted un modelo del papel que deben desempeñan. de manera que debe asegurarse que sus hechos son iguales a sus palabras.

El liderazgo mediante la cesión a los subordinados del poder de decidir y aduar

Se ha desarrollado una tendencia importante durante el último decenio, que tiene mmensas aplicaciones para el liderazgo. Esa tendencia es que los administradores adopten la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar. Para ser más específicos, se aconseja a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados? El papel del líder que realiza la cesión es el de mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulo, motivar y capacitar a sus empleados. La lista de compañías que se han trepado al "carro de la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar" incluye corporaciones de fama mundial como General Electric, Intel, Ford, Saturn, ScandinavianAirlines Systems, Harley-Davidson, NCR, Goodyear y Conrail. Muchas han introducido la cesión del poder de decidir y actuar como parte de sus esfuerzos en el establecimiento de la administración de calidad total.[78]

¿No le parece un poco extraña esta adopción a gran escala del liderazgo compartido, dado que la atención se ha centrado en los enfoques de contingencia del liderazgo? Si no le parece así, debería parecerle. ¿Por qué? Porque los partidarios de la cesión del poder de decidir y actuar abogan en el fondo por un enfoque de no contingencia para el liderazgo. Se ha descartado el liderazgo directivo autocrático, orientado a la tarea, y ha sido sustituido por la cesión del poder de decidir y actuar.

El problema con el movimiento actual de la cesión del poder de decidir y actuar está en que pasa por alto hasta qué grado se puede compartir el liderazgo y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido. A causa de factores como la reducción de tamaño, mayores habilidades de los empleados, compromisos de las organizaciones con la capacitación continua, el establecimiento de programas de administración de calidad total y la introducción de equipos autoadministrados, es indudable que es más frecuente que se den situaciones que requieran un enf oque de mayor cesión de facultades y así dar el poder de decidir y actuar en el liderazgo. ¡Pero no *todas* las situaciones aceptan totalmente la cesión del poder de decidir y actuar o de *cualquier* otro enfoque universal para el liderazgo! No es consistente con la mejor y más actual evidencia que tenemos sobre el tema.

¿Qué hay acerca de la condición de los seguidores?

EL LADO MÁS LEJANO por GARY LARSON



"Bueno, tú qué sabes. . . ¡Yo también soy un seguidor!"

Figura 11-8
EL LADO LEJANO, derechos registrados 1990 & 1991. Farworks, Inc./Dist. por Universal Press Syndicate. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados.

Cuando se le preguntó a alguien lo que se necesitaba para ser un gran líder, respondió: "¡Grandes seguidores!" Aunque la respuesta pudiera parecer sarcástica, contiene cierta verdad. Hemos sabido durante mucho tiempo que muchos administradores no pueden ni siquiera "llevar un caballo a que tome agua". Pero también es cierto que muchos subordinados son incapaces de hacer algo tan sencillo como "seguir un desfile".

Sólo hasta fechas recientes hemos comenzado a reconocer que, además de tener líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que puedan seguirlos.[79] De hecho, probablemente sea correcto decir que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, de modo que tener seguidores ineficaces puede significar una desventaja mayor que tener líderes ineficaces.

¿Cuáles son las cualidades que tienen los seguidores eficaces? Un autor se concentró en cuatro de ellas.

1. *Se administran bien a sí mismos.* Son capaces de pensar por si solos. Pueden trabajar en forma independiente y sin una supervisión estrecha.

2. *Están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos.* Los seguidores eficaces están comprometidos con algo — una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea — además del cuidado de su propia vida. A la mayoría de la

gente le gusta trabajar con colegas que están comprometidos, emocional y físicamente, con su trabajo.

3. *Construyen su competencia y enfocan sus esfuerzos para tener un máximo impacto.* Los seguidores eficaces dominan las habilidades que son útiles para sus organizaciones y tienen estándares de desempeño más elevados que los que requiere su puesto o trabajo.

4. *Son valientes, honestos y creíbles.* Los seguidores eficaces se consideran a sí mismos como pensadores críticos, independientes, en cuyo conocimiento y criterio se puede confiar. Tienen altos estándares éticos, reconocen los méritos ajenos cuando y donde deben hacerlo, y no tienen miedo de reconocer sus propios errores.

La cultura nacional como una variable agregada de contingencia

Una conclusión general que surgió de nuestro análisis de liderazgo es que los líderes eficaces no utilizan un estilo de manera exclusiva. Ajustan su estilo a la situación. Aunque no se menciona explícitamente en ninguna de las teorías que hemos presentado, no cabe duda de que la cultura nacional es un importante factor situacional que determina qué estilo de liderazgo será el más eficaz.[8’] Proponemos al lector que la considere como otra variable situacional.

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo por la vía de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados. Por ejemplo, un estilo manipulador o autocrático es compatible con una gran distancia al poder, y encontramos altas calificaciones de distancia al poder en los países árabes, latinos y del Lejano Oriente. La clasificación de distancia al poder también podría ser un buen indicador de la voluntad de los empleados a aceptar un liderazgo participativo. Es probable que la participación sea más eficaz en culturas de corta distancia al poder, como Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia. A propósito, esto puede explicar: (1) por qué diversas teorías de liderazgo (los más obvios son los estudios conductistas de la University of Michigan y el modelo líder-participación) favorecen implícitamente el uso de un estilo participativo u orientado a la gente; (2) el surgimiento del comportamiento orientado al desarrollo que encontraron los investigadores escandinavos; y (3) el reciente entusiasmo en América del Norte con la cesión del poder de decidir y actuar. Recuérdese que la mayoría de las teorías de liderazgo fueron desarrolladas por estadounidenses, utilizando personas estadounidenses; y que tanto Estados Unidos como Canadá y los países escandinavos tienen una baja calificación promedio en la distancia al poder.

● Una creciente evidencia indica que el liderazgo tiene raíces biológicas.

¿Existe una base biológica para el liderazgo?

¿Es posible que el comportamiento del líder resida en las hormonas del cuerpo y en los transmisores nerviosos del cerebro? Aunque esto podría sacar el estudio del liderazgo del laboratorio del comportamiento para llevarlo al de química, hay una evidencia creciente de que el liderazgo tiene raíces biológicas.[82]

Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o agresivos de un grupo, sino los que son más eficaces en el manejo de las interacciones sociales. Esa conclusión no es especialmente sorprendente. Sin embargo, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica especial de hormonas y química del cerebro que les ayuda a construir alianzas sociales y a enfrentar la tensión.

Dos agentes químicos — la serotonina y la testosterona — son los que han recibido la mayor atención. Altos niveles del primero parecen mejorar la sociabilidad y controlar la agresión. Altos niveles del segundo incrementan el impulso competitivo.

Estudios con monos han concluido que: (1) los monos dominantes — los líderes (machos o hembras) — tienen un nivel de serotonina más alto que sus subordinados; y (2) cuando se quita a un líder del grupo, el nuevo líder muestra un marcado incremento de los niveles de serotonina. Los investigadores creen que los altos niveles de serotonina promueven el liderazgo al controlar los impulsos agresivos y antisociales, así como reduciendo la sobrerreacción a tensiones pequeñas o irrelevantes. Sin embargo la dirección causal no está clara, es decir, si los altos niveles de serotonina son los que estimulan el liderazgo o si es el liderazgo el que causa el incremento de la serotonina.

La testosterona también parece desempeñar un papel importante en el liderazgo. Los estudios con mandriles concluyen que los líderes experimentan una súbita elevación de sus niveles de testosterona cuando aparecen amenazas

reales. Entre los subordinados el nivel de testosterona desciende durante las crisis.

Pero es suficiente por lo que respecta a los monos. ¿Qué hay acerca de los seres humanos? Un estudio realizado en una fraternidad universitaria encontró que los hombres que ocupaban las posiciones de liderazgo más altas tenían el nivel más alto de serotonina. Los investigadores también han encontrado que los niveles de testosterona se incrementan entre los mejores jugadores de tenis antes de los juegos importantes. Los altos niveles de la sustanc~a parece que hacen que los jugadores sean más asertivos y estén más motivados para ganar. Se ha encontrado también que la testosterona también se incrementa *después* de acontecimientos que mejoran el estatus, como obtener una promoción o alcanzar algún grado académico, y que las mujeres con puestos profesionales tienen mayores niveles de dicha hormona.

No es tanta la distancia del laboratorio al sitio de trabajo, como se pudiera pensar. Por ejemplo, el muy popular antidepresivo Prozac pertenece a una nueva clase de medicamentos conocidos como inhibidores de absorción de serotonina. Sus efectos se centran en un neurotransmisor (la serotonina), mejorando el estado de ánimo y reduciendo la ansiedad al mantener depósitos del químico en el cerebro, para que lo usen una y otra vez las células nerviosas. Prozac eleva la serotonina y mejora la sociabilidad de sus usuarios. De manera similar, ahora hay parches de ese producto —como los que se ponen los que desean dejar de fumar— para ayudar a los individuos a incrementar sus niveles de testosterona. Aunque de ningún modo estamos sugiriendo que los individuos empleen píldoras o parches para incrementar sus cualidades de liderazgo, no hay duda de que son interesantes las posibilidades desde este ángulo del asunto.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En este capitulo describimos un paso en el estudio de las teorías del liderazgo desde la simple orientación de los rasgos hasta los más complicados modelos transaccionales, como la trayectoria-meta y el líder-participación. Al ir incrementándose la complejidad se hace más laboriosa la explicación y la predicción del comportamiento.

Se dio un avance importante en nuestro conocimiento del liderazgo cuando reconocimos la necesidad de incluir los factores situacionales. Esfuerzos recientes han ido más allá de su simple reconocimiento hacia intentos específicos de aislar esas variables situacionales. Podemos esperar todavía mayores avances en los modelos de liderazgo, pero en los últimos 10 años se han logrado avances lo suficientemente importantes como para que ahora podamos formular predicciones moderadamente eficaces respecto de quién puede dirigir mejor un grupo, y explicar en qué circunstancias un enfoque dado (como orientado a la tarea u orientado a la gente) es probable que lleve a un alto desempeño y satisfacción del empleado.

Además, el estudio del liderazgo se ha ampliado para incluir planteamientos más heroicos y visionarios acerca de él. A medida que aprendemos más sobre las características personales que los seguidores atribuyen a los líderes carismáticos y transformacionales, y sobre las condiciones que facilitan su surgimiento, deberíamos tener más capacidad de predecir cuándo los seguidores muestren una lealtad y compromiso extraordinarios con sus líderes y con las metas de los mismos.

Por último, estudiamos diversos temas contemporáneos sobre el liderazgo. Por ejemplo, aprendimos que los estilos de liderazgo femenino y masculino tienden a tener mas similitudes que diferencias, pero que la propensión de las mujeres a apoyarse en un liderazgo compartido corresponde más a las necesidades organizacionales de los 90 que el estilo directivo frecuentemente preferido por los hombres. Hemos planteado que el liderazgo que cede el poder de decidir y actuar a los subordinados es cada vez más popular, pero los administradores no deben considerar que la cesión del poder de decidir y actuar a los empleados es el estilo ideal de liderazgo para todas las ocasiones. También, y de acuerdo con el enfoque de contingencia, los administradores deben verificar que se incluye la cultura nacional como una variable fundamental cuando se selecciona un estilo de liderazgo. Finalmente, las recientes evidencias sobre el vínculo entre la biología y el liderazgo sugieren que la materia del liderazgo no sea lugar exclusivo de los psicólogos y sociólogos. En el futuro, un mejor conocimiento del fenómeno del liderazgo podría venir cada vez más de la química o la farmacología.

θ *Para repaso*

1. Verifique el desarrollo de la investigación sobre el liderazgo.
2. Describa las fortalezas y debilidades del enfoque de las características sobre el liderazgo.
3. ¿Qué es el *grid administrativo?* Compare su propuesta sobre el liderazgo con las propuestas de los grupos de Ohio State y Michigan.
4. ¿Cuál fue la contribución de los estudios escandinavos a las teorías del comportamiento?
5. ¿Cómo definen Hersey y Blanchard la *buena disposición?* ¿Está incluida esta variable de contingencia en cualquier otra teoría de contingencia del liderazgo?
6. Describa el modelo líder-participación. ¿Cuáles son sus variables de contingencia?
7. ¿Cuándo podrían ser irrelevantes los líderes?
8. Contraste los líderes transaccionales y transformacionales.
9. Explique por qué la cesión del poder de decidir y actuar se ha vuelto tan popular en América del Norte.
10. ¿Qué características definen a un seguidor eficaz?
11. Explique las bases biológicas para la eficacia en el liderazgo.

θ *Para discusión*

1. Desarrolle un ejemplo de la operatividad del modelo de Fiedler.
2. Compare la teoría de liderazgo situacional con el grid administrativo.
3. Desarrolle un ejemplo para ver cómo opera la teoría trayectoria-meta.
4. Concilie las teorías de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, la de trayectoria-meta y los sustitutos del liderazgo.
5. ¿Qué clase de actividades podría emprender un estudiante universitario de tiempo completo que pudieran llevarle a la percepción de que es un líder carismático? Al emprender dichas actividades, ¿qué podría hacer el estudiante para incrementar su percepción de ser carismático?

A favor

¡Los líderes representan una verdadera diferencia!

Puede haber poca duda de que el éxito de una organización o de cualquier grupo dentro de una organización depende principalmente de la calidad de su liderazgo. Ya sea en los negocios, gobierno, educación, medicina o religión, la calidad del liderazgo de una organización determina la calidad de la organización en sí misma. Los líderes triunfadores anticipan el cambio, obtienen el máximo provecho de las oportunidades, motivan a sus seguidores a niveles de productividad más elevados, corrigen el desempeño deficiente y conducen a la organización hacia sus objetivos.

La importancia asignada a la función de liderazgo es bien conocida. Pocas veces transcurre una semana sin que escuchemos o leamos sobre algún aspecto del liderazgo: "¡El presidente no es capaz de proporcionar el liderazgo que Estados Unidos necesita!" "¡El Partido Republicano busca un nuevo liderazgo!" "¡Eisner hace que Disney revierta su situación!" La revisión de la literatura sobre liderazgo llevó a dos estudiosos a concluir que la investigación muestra "un efecto consistente del liderazgo que explica una variación del 20% al 45% sobre los resultados organizacionales adecuados".*

¿Por qué es el liderazgo tan importante para el éxito de una organización? La respuesta radica en la necesidad de lograr la coordinación y el control. Las organizaciones existen para alcanzar objetivos que son imposibles o extremadamente difíciles de lograr si quedan a cargo de la acción individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control. Las reglas, políticas, descripciones de puestos y jerarquías de autoridad ilustran los dispositivos creados para facilitar la coordinación y el control. Pero el liderazgo también contribuye a la integración de las diversas actividades del puesto, en la coordinación de comunicaciones entre las subunidades organizacionales, la supervisión de actividades y el control de las desviaciones respecto de la norma. Ninguna cantidad de reglas y lineamientos puede sustituir a un líder experimentado que pueda tomar

decisiones rápidas y eficaces.

La importancia del liderazgo no es algo que hayan perdido de vista los que contratan personal para las organizaciones. Las empresas, las instituciones gubernamentales, los sistemas escolares e instituciones de todas formas y tamaños gastan miles de millones de dólares al año para reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar individuos para las posiciones de liderazgo. Sin embargo, la mejor evidencia de la importancia que las organizaciones le asignan a los papeles de liderazgo se muestra en los tabuladores de sueldos. Es costumbre que los líderes reciban 10, 20 o más veces el sueldo de los que no están en posiciones de liderazgo. El director general de General Motors gana más de $1.5 millones al año. En contraste, el trabajador más calificado de la industria automotriz gana menos de $50 000 al año. El secretario general del sindicato de este trabajador gana más de $100 000 anuales. Los oficiales de policía suelen recibir de $30 000 a **$45** 000 anuales. Su jefe probablemente gane un 25% más, y el jefe de éste a su vez otro 25% anual más. El patrón está bien establecido. Mientras más responsabilidades tenga un líder, medidas según el nivel que ocupe en la organización, más gana. ¿Pagarían de manera voluntaria las organizaciones a sus líderes tantísimo más que a los que no lo son, si no creyeran tan profundamente que los líderes significan una **ver**dadera diferencia?

* DV. Day y R.G. Lord, "Execufive Leadership and Organizational formance: Suggestions for a New Theory sod Methodology", Josrnal *Mansgemenf* (otoño de 1988), págs 453-464.

En contra

Los líderes no representan una verdadera diferencia

Dados los recursos que se han gastado en el estudio, selección y capacitación de líderes, sería de esperar que hubiera una evidencia abrumadora que apoyara el efecto positivo del liderazgo sobre el desempeño organizacional. ¡Pero no es el caso!

En la actualidad, los dos enfoques más populares sobre el liderazgo son los modelos de contingencia y el estudio del carisma. En su mayor parte, ambos funcionan en el ingenuo supuesto de que mediante la selección y la capacitación, los líderes pueden aprender ciertos comportamientos que, cuando se aplican apropiadamente a la situación, darán por resultado un mejor desempeño organizacional y de los empleados. Hay varias fallas en este supuesto.

Primero, los líderes existen en un sistema social que limita su comportamiento. Tienen que vivir con expectativas de funciones que definen qué comportamientos son aceptables y cuáles no lo son. Las presiones para adaptarse a las expectativas de sus iguales, subordinados y superiores limitan la variedad de comportamientos que puede tener un líder.

Segundo, las reglas, procedimientos y políticas organizacionales, así como los precedentes históricos, actuarán para limitar el control unilateral de un líder sobre las decisiones y los recursos. Por ejemplo, las decisiones de contratación deben realizarse de acuerdo con los procedimientos establecidos. Y las asignaciones presupuestales suelen estar fuertemente influidas por el precedente de los presupuestos anteriores.

Tercero, hay factores fuera de la organización que los líderes no pueden controlar, pero que tienen un fuerte impacto en el desempeño organizacional. Por ejemplo, considérese el caso de un ejecutivo en una empresa de construcción de casas. Los costos están determinados principalmente por las operaciones de los mercados de materias primas y mano de obra, y la demanda depende principalmente de las tasas de interés, la disponibilidad de hipotecas y las condiciones económicas, que resultan afectadas por la política gubernamental, sobre lo cual tiene poco control el ejecutivo. O considérese el caso de los superintendentes escolares. Tienen poco control sobre la tasa de natalidad y el desarrollo económico de la comunidad, pero ambos factores afectan profundamente a los presupuestos del sistema escolar. Aunque un líder puede reaccionar a problemas a medida que surgen o tratar de prever y anticipar los cambios externos, tiene poca influencia sobre el entorno. Por lo contrario, el entorno suele imponer límites y restricciones significativos sobre el líder.

Por último, la tendencia en años recientes es que los líderes desempeñen un papel cada vez más pequeño en las actividades organizacionales. Las decisiones importantes van quedando a cargo de comités, no de individuos. Además, la amplia popularidad de los programas de participación de los empleados, el movimiento de la cesión del poder de decidir y actuar, y los equipos de trabajo autoadministrados, han contribuido a reducir la influencia específica de los líderes.

Hay un mito básico asociado con el liderazgo. Creemos en la atribución — cuando sucede algo, creemos que algo lo ha *causado*—. Los líderes desempeñan ese

papel en las organizaciones. Y el hecho de que los líderes tengan un mejor sueldo que los no líderes es un gesto simbólico que las organizaciones han creado para incrementar la impresión de que los líderes significan una diferencia. Así que aunque los líderes puedan no tener importancia en realidad, la *creencia* en el liderazgo si la tiene. Aunque los líderes se llevan el crédito por el éxito y la culpa por los fracasos, una conclusión más realista probablemente sería que, con excepción de las épocas de rápido crecimiento, cambio o crisis, los líderes no significan mucha diferencia en el desempeño verdadero de una organización. Pero la gente desea creer que el liderazgo es la causa de los cambios en el desempeño, particularmente en los casos extremos.

Las ideas en este planteamiento proceden de J. Pfeffer, "Ihe Ambiguity of Leadership", *Acadeniy of Managcment Rcvzew* (enero de 1977), págs. 104-111; A.B. Thomas, "Does Leadership Make a Oifference to Organizational Performance?". *Administrativc Science Quarterty* (septiembre de 1988), págs. 388-400; C.C. Manz y H. P. Sims, Jr.. "SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", Organizatienal Dynamics (primavera de 1991). págs. 18- 3S; y G. Gemmill y **1.** Oakley, "Leadership: An Alienating Social Myth?", *Human* Relatiens (febrero de 1992), págs. 113-129.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Cuál es su calificación de CMP?

Piense en la persona con la que usted trabaja menos bien. Puede ser alguien con quien trabaja ahora o alguien a quien conoció en el pasado. No tiene que ser la persona que menos le guste, pero debe ser la persona con quien ahora tiene o ha tenido las mayores dificultades para realizar un trabajo. Describa a esta persona como le parezca a usted, colocando una X en el punto en el cual cree que describe mejor a esa persona. Haga esto para cada par de adjetivos.

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amigable	8	7	6	5	4	3	2	1	No amigable
Rechazador	8	7	6	5	4	3	2	1	Aceptador
Ayudador	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	8	7	6	5	4	3	2	1	Entusiasta
Tenso	8	7	6	5	4	3	2	1	Relajado
Distante	8	7	6	5	4	3	2	1	Cercano
Frío	8	7	6	5	4	3	2	1	Cálido
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesante
Conflictivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Armonioso
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Dubitativo
Eficaz	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficaz
Melancólico	8	7	6	5	4	3	2	1	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

Para las instrucciones y clave de calificación vaya a la página A-29

Foresman & Co. Reimpreso con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo
La práctica de ser carismático

La gente carismática adopta los siguientes comportamientos:

1. *Proyectan una presencia poderosa, de confianza y dinámica.* Esta comprende componentes verbales y no verbales. Utilizan un tono de voz cautivador y atractivo. Transmiten confianza. También hablan directamente con la gente, mantienen el contacto visual directo y tienen una postura corporal que expresa que se sienten seguros de si mismos. Hablan con claridad, evitan el tartamudeo y las exclamaciones sin contenido como "bueno..." y "tú sabes. .

2. *Expresan con claridad una meta global.* Tienen una visión del futuro, formas no convencionales de alcanzar esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.

La visión es una afirmación clara de adónde quieren ir y cómo van a conseguirlo. Son capaces de persuadir a otras personas de que el logro de esa visión redundará en beneficio de ellas mismas.

Buscan soluciones nuevas y radicalmente diferentes para los problemas. El camino para alcanzar su visión es novedoso, pero también apropiado para el contexto.

No sólo tienen una visión, sino que pueden lograr que otros la adopten. El verdadero poder de Martin Luther King, Jr., no estaba en el sueño que había tenido sino en la capacidad para hacerlo accesible a millones de personas.

3. *Comunican las expectativas de alto desempeño y confianza en la capacidad de los demás para alcanzar esas expectativas.* Demuestran su confianza en la gente estableciendo metas ambiciosas para ellos, en lo individual y como grupo. Transmiten una creencia absoluta en que alcanzarán esas expectativas.

4. *Son sensibles a las necesidades de los seguidores.* Los líderes carismáticos conocen a sus seguidores en lo individual. Comprenden sus necesidades individuales y pueden desarrollar relaciones profundamente personales con cada uno. Lo hacen estimulando a sus seguidores a expresar sus puntos de vista, siendo amigables, escuchándolos realmente, preocupándose por sus intereses y formulando preguntas de modo que puedan aprender lo que es realmente importante para ellos.

Ahora que usted sabe lo que hacen los líderes carismáticos, tiene la oportunidad de proyectar el carisma.

a. La clase debe dividirse en parejas.
b. La tarea del estudiante A es "conducir" al estudiante B en una orientación a los estudiantes de nuevo ingreso a la universidad. La orientación debe durar de 10 a 15 minutos. Suponga que el estudiante B es nuevo en la universidad y no está familiarizado con el campus. Recuerde: el estudiante A debe tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.
c. Ahora se invierten los papeles, y la tarea del estudiante B es "conducir" al estudiante A en un programa de 10 a 15 minutos sobre cómo estudiar más eficazmente para los exámenes de la universidad. Emplee unos minutos para pensar en lo que ha funcionado bien para usted y suponga que el estudiante B es de nuevo ingreso y está interesado en mejorar sus hábitos de estudio. De nuevo, recuerde que el estudiante B debe tratar de proyectarse como carismático.
d. Cuando ambos estudiantes han terminado su representación, cada pareja debe evaluar lo bien que pudieron proyectar el carisma y cómo podrían mejorarlo.

Fuente: Este ejercicio está basado en J.M. Howell y EJ. Frost, "A Laboratory Stody of Charismatic Leadership", Organizational *Behavior and Human* Denison Processes (abril de 1989), págs. 243-269.

Ejercicio sobre un dilema ético
El uso de drogas para mejorar la sociabilidad y el desempeño de liderazgo

Tim Lightner y un grupo de amigos estaban sentados una tarde comiéndose unas pizzas. Tim estaba a gusto con el grupo. Sentía que tenía su confianza. Así que cuando surgió el tema de los estados de ánimo y la depresión, les confió que había estado consumiendo el antidepresivo Prozac durante casi tres anos.

Los amigos de Tim se sorprendieron. Lo conocían desde algo más de un año, desde que se había trasladado de Nueva Jersey a Atlanta. El Tim que conocían de siempre era amigable y extrovertido. Pero él les dijo que no siempre había sido así. Desde muy niño había sido reservado y tímido. Pero hacía tres años que había leído acerca de Prozac. Supo que no sólo atacaba la depresión, sino que hacia que sus consumidores fueran más amigables y extrovertidos. Los efectos colaterales de la droga eran mínimos. Así que Tim decidió que Prozac podría ayudarle a convertirse en el individuo dinámico y agradable que siempre había querido ser. Concertó una cita con un médico, le dijo que llevaba mucho tiempo luchando con la depresión (lo que no era cierto) y le pidió que le recetara Prozac. El doctor estuvo de acuerdo, y Tim comenzó a formar parte de esos más de 10 millones de personas en todo el mundo que utilizan la droga.

Reconoció ante sus amigos que la droga cambiaba su personalidad. Lo hacía más extrovertido, con mayor autoconfianza, más sociable y popular. Cinco años atrás casi no tenía amigos, y ahora tenia docenas. Antes de tomar Prozac, su carrera estaba en un callejón sin salida. Ahora, tres años después, había conseguido dos ascensos, inclusive su traslado a Atlanta, para convertirse en el gerente regional del distrito del sur de su compañía. Tres años antes era un vendedor que ganaba $38 000 al año. En la actualidad, Tim supervisa un grupo de 140 personas y gana $125 000 al año. Él atribuye sus éxitos más recientes — desde nuevos amigos hasta nuevas responsabilidades en el trabajo — a Prozac.

¿Ha hecho Tim algo no ético? ¿Qué piensa *usted?*



El argumento en contra de la "visión"

Robert J. Eaton había heredado una enorme responsabilidad. En julio de 1993 asumió el puesto de presidente de Chrysler Corp., puesto que había ocupado previamente el "señor Carisma", Lee lacocca. Éste ocupó el máximo puesto de Chrysler en 1980, cuando la compañía estaba al borde de la bancarrota. En unos cuantos años, lacocca convirtió a Chrysler en una máquina de hacer dinero.

El estilo de lacocca era audaz y visionario. Desarrolló grandes estrategias para Chrysler. Para hacer que la compañía fuera rentable de inmediato, creó un modelo 1 compacto básico — el modelo K — y utilizó su plataforma para crear toda una gama de autos nuevos, inclusive la increiblemente exitosa minivan. Para cubrir la necesidad de subcompactos, comenzó a importar autos de Japón y les puso los letreros de Chrysler.

Pero eso fue entonces, y ahora es ahora. Robert Eaton ha reunido un impresionante equipo de ejecutivos superiores que ya no compran la noción de que los líderes necesitan proporcionar una gran visión o estrategias de largo plazo para sus compañías. Más bien, enfatizan los resultados de corto plazo.

"En el ámbito interno, no utilizamos la palabra *visión"*, dice Eaton. "Yo creo en los resultados cuantificables de corto plazo — cosas con las que todos podemos relacionarnos —' en oposición a alguna cosa esotérica que nadie puede cuantificar."

Ese punto de vista también lo expresan los DGE de Apple Computer, IBM, Aetna Life & Casualty, y General Motors. Cuando se le preguntó cuál era la fórmula para el regreso de IBM, el presidente recientemente nombrado de la compañía, Louis V. Gerstner, dijo: "La última cosa que necesita IBM en este momento es una visión."

Tal parece que, por lo menos entre algunos líderes, las grandes visiones están fuera de época. Éstos se están concentrando en el aquí y el ahora del manejo de sus negocios.

Preguntas

1. ¿Podría este enfoque de corto plazo perjudicar a estas compañías en el largo plazo?
2. ¿Cuál es el propósito de una gran visión? ¿Qué toma su lugar si el líder de una compañía no lo proporciona?
3. ¿No necesitan las organizaciones nuevas ideas radicales para ganar en el mercado?
4. Eaton dice que su meta para Chrysler es “hacer las cosas un poquito mejor todos los días”. ¿Es ésa una meta viable para un verdadero “líder”?

Fuente: Basado en D. Lavin. “Robert Eaton Thinks “s’ision’ is Overrated and He’s Not Alone”, *WalI Street Jeurnal*, (4 de octubre de 1993), pág Al



Richard Branson del Virgin Group

Richard Branson es la respuesta de Gran Bretaña a Ted Turner: impetuoso, confiado en si mismo, poco convencional, promotor de su imagen, audaz tomador de riesgos, hombre de grandes ideas. Ambos son multimillonarios que hicieron su fortuna en actividades empresariales. Ambos son deportistas. Turner construyó su reputación en el veleo. Branson la hizo con los viajes en globo para cruzar el Pacifico.

Branson nunca terminó la preparatoria. Pero comprendió el gusto de los consumidores de música. Fundó Virgin Records y la convirtió en una megacorporación. De allí brincó a la producción de videos musicales, al manejo de un hotel isla y al establecimiento de una línea aérea. Cuando vendió Virgin Records por casi mil millones de dólares, tuvo los recursos necesarios para emprender su negocio actual:

Virgin Atlantic Airlines.

Virgin Atlantic tiene sólo ocho 747, pero ha redefinido el servicio trasatlántico. Eliminó la primera clase y la sustituyó con clase superior, que incluye un servicio gratuito de limosina. La línea de Branson ha perseguido y capturado una gran parte del mercado de los viajeros trasatlánticos de negocios. Lo ha conseguido al integrar tecnología y servicio. Por ejemplo, fue el primero en instalar un receptor de video de seis canales en todos los asientos de sus aviones.

Branson es un luchador. No se dejó intimidar por adversarios más grandes. Como ejemplo, demandó legalmente a British Airways (BA) acusándola de maniobras ilegales como vender boletos por debajo del costo y llamar a su casa a los clientes de Virgin. En febrero de 1993 ganó la demanda, lo que le valió una compensación multimillonaria y la presentación de una excusa pública de British Airways.

Branson tiene una filosofía exclusiva respecto de los negocios. En contra de las normas actuales, él *no* pone primero al cliente. “Casi 100% del manejo de un negocio es motivar al personal y a la gente alrededor de uno. Y si uno puede motivarlos, entonces se puede alcanzar todo lo que se desee. Y demasiadas compañías han puesto primero a los accionistas, después a los clientes y al personal bastante atrás. Si uno revierte esto y pone primero al personal, se dará cuenta con mucha rapidez de que los clientes vienen también primero y que los accionistas también vienen primero.”

Preguntas

1. El estilo de liderazgo de Branson es poco usual. Describa los aspectos de su estilo que usted crea que logran que funcione su filosofía de administración.
2. ¿Llamaría usted a Branson un líder carismático? ¿Por qué si o por qué no?
3. ¿Le gustaría trabajar para Richard Branson? Explíquese.
4. ¿Qué efecto cree usted que tendría Branson como DGE de Korean Airlines, Air Canada o Delta Airlines?

Fuente: “Richard Branson”, ***Business*** Werld (22 de noviembre de 1992).

Referencias bibliográficas

RASS, B.M , *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications,* 3rd ed. (New York: Free Press, 1990).

N, D., "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," *Leadership Quarterly* (Winter 1992), pp. 27 1—305.

GASTIL, **j.,** "A Meta-Analytic Review of the Productivity and Satisfaction of Democratic and Autocratic Leadership," *Small Group Research* (August 1994), pp. 384—410.

HOUSE, R.J., and J.M. HOWELL, "Personality and Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly* (Summer 1992), pp.81—108.

HUNT, J.G., *Leadership: A New Synthesis* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).

KETS DE VRIE5, M .F.R., "The Leadership Mystique," *Academy of Management Executive* (August 1994), pp. 73—89.

KOUZES, J.M., and **B.Z. POSNER,** *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

MALLOY, TE., and **C.L.** JANOw5KI, "Perceptions and Metaperceptions of Leadership: Components, Accuracy, and Dispositional Correlates," *Personality and Social Psychology Bulletin* (December 1992), pp. 700—708.

WHEATLEY, t~i.j., *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992).

YUKL, G., *Leadership in Organizations,* 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994).

Notas

1 J. Smolowe, "Bringing Decency into Hell," *Time* (December 14, 1992), pp. 60—62.

2 R.M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of the Literature (New York: Free Press, 1974), p. 259.

3 For a review of the controversies, see G. Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management* (June 1989), pp. 252—53.

4 A. Zaleznik, "Excerpts from 'Managers and Leaders: Are They Different?"' *Harvard Business Review* (May-June 1986), p. 54.

5 J.P. Kotter, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review* (May-June 1990), pp. 103—11; andJ.P. Kotter,A *Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).

6 V.H. Vroom, "The Search for a Theory of Leadership," inJ.W. McGuire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974), p. 396.

7 J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups," *Journal of Communication* (December 1967), Pp. 316—23.

8 SA. Kirkpatrick and E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* (May 1991), pp. 48—60.

9 G.H. Dobbins, W.S. Long, E.J. Dedrick, and T.C. Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study," *Journal of Management* (September 1990), pp. 609—18.

10 G. Yukl and D.D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 150.

11 R.G. Lord, C.L. DeVader, and G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology* (August 1986), pp. 402—10; Dobbins, Long, Dedrick, and Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence"; and Kirkpatrick and Locke, "Leadership."

12 See T. Mulligan, "It's All a Matter of How to Crack the Whip," *Los Angeles Times* (April 3, 1993), p. Dl.

13 R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement,* Research Monograph No. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). This research is updated in S. Kerr, C.A. Schriesheim, C.J. Murphy, and R.M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1974), pp. 62—82; and B. M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader

Effectiveness: A MetaAnalysis," F. Hoy (ed.), *Proceedings of the 48th Academy of Management Conference* (Anaheim, CA, 1988), pp. 201—205.
14 R. Kahn and D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale," D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed. (Elmsford, NY: Row, Peterson, 1960).
15 R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964).
16 See, for example, R.R. Blake and J.S. Mouton, "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle," *Organizational Dynamics* (Spring 1982), pp. 20—43.
17 See, for example, L.L. Larson, J.G. Hunt, and R.N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *Academy of Management Journal* (December 1976), pp. 628—41; and P.C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth," *Academy of Management Journal* (June 1978), pp. 325—31.
18 SCC G. Ekvall and J. Arvonen, "Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model," *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, No. 1 (1991), pp. 17—26; M. Lindell and G. Rosenqvist, "Is There a Third Management Style?" *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 3 (1992), pp. 171—98; and M. Lindell and G. Rosenqvist, "Management Behavior Dimensions and Development Orientation," *Leadership Quarterly* (Winter 1992), pp. 355—77.
19 J.P. Howell, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Moderating Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 88—102.
20 F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
21 Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?" *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 765—69.
22 F.E. Fiedler, M.M. Chemers, and L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (New York: Wiley, 1977).
23 L.H. Peters, D.D. Hartke, and J.T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the MetaAnalysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin* (March 1985), pp. 274—85; and C.A. Schriesheim, B.J. Tepper, and L.A. Tetrault, "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," *Journal of Applied Psychology* (August 1994), pp. 561—73.
24 See, for instance, R.W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale," *Academy of Management Review* (January 1978), pp. 106—18; CA. Schriesheim, B.D. Bannister, and W.H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review," *Academy of Management Review* (April 1979), pp. 287—90; and J.K. Kennedy, J.M. Houston, MA. Korgaard, and D.D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred CoWorker (LPC) Scale," *Educational & Psychological Measurement* (Fall 1987), pp. 807—14.
25 See E.H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), pp. 116—17; and B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research," *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 749—64.
26 F.E. Fiedler and J.E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance* (New York: Wiley, 1987).
27 Ibid., p. 6.
28 See R.P. Vecchio, "Theoretical and Empirical Examination of Cognitive Resource Theory," *Journal of Applied Psychology* (April1990), pp. 141—47; and F.W. Gibson, F.E. Fiedler, and K.M. Barrett, "Stress, Babble, and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities," *Leadership Quarterly* (Summer 1993), pp. 189—208.
29 P. Hersey and K.H. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal* (February 1974), pp. 1—15; and P. Hersey and K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).
30 Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 171.
31 P. Hersey and K.H. Blanchard, "Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton," *Group & Organization Studies* (June 1982), pp. 207—10.
32 R.K. Hambleton and R. Gumpert, "The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness," *Group & Organization Studies* (June 1982), pp. 225—42; C.L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical View," *Academy of Management Review* (April 1983), pp. 285—9 1; R.P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory," *Journal of Applied Psychology* (August 1987), pp. 444—5 1; J.R. Goodson, G.W. McGee, and J.F. Cashman, "Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions," *Group & Organization Studies* (December 1989), pp. 446-61; W. Blank, J.R. Weitzel, and 5G. Green, "A Test of the Situational Leadership Theory," *Personnel Psychology* (Autumn 1990), pp. 579—97; and

W.R. Norris and R.P. Vecchio, “Situational Leadership Theory: A Replication,” *Group & Organization Management* (September 1992), pp. 331—42.

33 Vecchio, “Situational Leadership Theory”; and Norris and Vecchio, “Situational Leadership Theory.”

34 W. Blank, JR. Weitzel, and 5G. Green, “A Test of the Situational Leadership Theory.”

35 F. Dansereau, J. Cashman, and G. Graen, “Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers,” *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1973), pp. 184—200; and G. Graen, M. Novak, and P. Sommerkamp, “The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model,” *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1982), pp. 109—31.

36 G. Graen and J. Cashman, “A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach,” in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University Press, 1975), pp. 143—65; R. Liden and G. Graen, “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership,” *Academy of Management Journal* (September 1980), pp. 451—65; and R.C. Liden, S.J. Wayne, and D. Stilwell, “A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges,” *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 662—74.

37 D.Duchon, 5G. Green, and T.D. Taber, “Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences,” *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 56—60; and R.C. Liden, S.J. Wayne, and D. 5th-well, “A Longitudinal Study on the Early Development of Leader—Member Exchanges;” R.J. Deluga andJ.T. Perry, “The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader—Member Exchanges,” *Group & Organization Management* (March 1994), pp. 6 7—86; and A.S. Phillips and A.G. Bedelan, “Leader—Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes,” *Academy of Management Journal* (August 1994), pp. 990-1001.

38 5ee, for example, G. Graen, M. Novak, and P. Sommerkamp, “The Effects of Leader—Member Exchange”; T. Scandura and G. Graen, “Moderating Effects of Initial Leader—Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention,” *Journal of Applied Psychology* (August 1984), pp. 428-36; R.P. Vecchio and B.C. Gobdel, “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects,” *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1984), pp. 5—20; and T.M. Dockery and D.D. Steiner, “The Role of the Initial Interaction in Leader—Member Exchange,” *Group & Organization Studies* (December 1990), pp. 395—413.

39 A. Jago, “Leadership: Perspectives in Theory and Research,” *Management Science* (March 1982), p. 331.

40 Rj. House, “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly* (September 1971), pp. 321—38; R.J. House and T.R. Mitchell, “Path-Goal Theory of Leadership,” *Journal of Contemporary Business* (Autumn

1974), p. 86; and R.J. House, “Retrospective Comment,” in LE. Boone and D.D. Bowen (eds.), *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*, 2nd ed. (New York: Random House, 1987), pp. 354—64.

41See J. Indik, “Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis,” paper presented at the National Academy of Management Conference, Chicago, August 1986; R.T. Keller, “A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations,” *Journal of Applied Psychology* (April 1989), pp. 208-12; and J.C. Wofford and L.Z. Liska, “Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis,” *Journal of Management* (Winter 1993), pp. 85 7—76.

42 V.H. Vroom and P.W. Yetton, *Leadership an~l Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

43 V.H. Vroom and A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988). See especially Chapter 8.

44 See, for example, R.H.G. Field, “A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership,” *Journal of Applied Psychology* (October 1982), pp. 523—32; C.R. Leana, “Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation,” *Journal of Applied Psychology* (May 1987), pp. 228-33; J.T. Ettling and A.G. Jago, “Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model,” *Journal of Management Studies* (January 1988), pp. 73—83; and R.H.G. Field and R.J. House, “A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports,” *Journal of Applied Psychology* (June 1990), pp. 362—66.

45 Dobbins, Long, Dedrick, and Clemons, “The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence”; and S.J. Zaccaro, R.J. Foti, and D.A. Kenny, “Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations,” *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 308—15.

46 5. Kerr and J.M. Jermier, “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement,” *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1978), pp. 375—403; J.P. Howell and P.W. Dorfman, “Substitutes for

Leadership: Test of a Construct," *Academy of Management Journal* (December 1981), pp. 714—28; J.P. Howell, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 1 (1986), pp. 29—46; J.P. Dorfman, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 88—102; N.J. Pitner, "Leadership Substitutes: Their Factorial Validity in Educational Organizations," *Educational & Psychological Measurement* (Summer 1988), pp. 307—15; J.P. Howell, D.E. Bowen, P.W. Dorfman, S. Kerr, and P.M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics* (Summer 1990), pp. 21—38; P.M. Podsakoff, B.P. Niehoff, SB. MacKenzie, and M.L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1993), pp. 1—44; and P.M. Podsakoft, S.B. MacKenzie, and R. Fetter, "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals," *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 1—44.

47 B. Karmel, "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions," *Academy of Management Review* (July 1978), pp. 477—79.

48 Schein, *Organizational Psychology*, p. 132.

49 See L.R. Anderson, "Toward a Two-Track Model of Leadership Training: Suggestions from Self-Monitoring Theory," *Small Group Research* (May 1990), pp. 147—67.

50 C. Margerison and R. Glube, "Leadership Decision-Making: An Empirical Test of the Vroom and Yetton Model," *Journal of Management Studies* (February 1979), pp. 45—55.

51 See, for instance, J.C. McElroy, "A Typology of Attribution Leadership Research," *Academy of Management Review* (July 1982), pp. 413—17; J.R. Meindi and S.B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* (March 1987), pp. 91—109; J.C. McElroy and J.D. Hunger, "Leadership Theory as Causal Attribution of Performance," in J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachier, and C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988); and B. Shamir, "Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited," *Journal of Applied Social Psychology* (March 1992), pp. 386-407.

52 R.G. Lord, C.L. DeVader, and G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions."

53 G.N. Powell and D.A. Butterfield, "The "High-High" Leader Rides Again!" *Group & Organization Studies* (December 1984),. pp. 43 7—50.

54 J.R. Meindi, S.B. Ehrlich, and J.M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* (March 1985), pp. 78—102.

55 J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), p. 194; and M. Loeb, "An Interview with Warren Bennis: Where Leaders Come From," *Fortune* (September 19, 1994), p. 241.

56 B.M. Staw and J. Ross, "Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios," *Journal of Applied Psychology* (June 1980), pp. 249—60.

57 J.A. Conger and R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J.A. Conger, R.N. Kanungo and associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: JosseyBass, 1988), p. 79.

58 R.J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*

(Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189—207.

59 W. Bennis, "The 4 Competencies of Leadership," *Training and Development Journal* (August 1984), pp. 15—19.

60 Conger and Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," pp. 78-97.

61 B. Shamir, Rj. House, and M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory," *Organization Science* (November 1993), pp. 577—94.

62 R.J. House, J. Woycke, and E.M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103—104; and D.A. Waidman, B.M. Bass, and F.J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership," *Group & Organization Studies* (December 1990), pp. 381—94.

63 J.A. Conger and R.N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309—23.

64 Rj. Richardson and S.K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

65 J.M. Howell and P.J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (April 1989), pp. 243—69.

66 House, “A 1976 Theory of Charismatic Leadership.”

67 J.A. Conger, The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); and

R.Hogan, R. Raskin, and D. Fazzini, “The Dark Side of Charisma,” in K.E. Clark and M.B. Clark (eds.), *Measures of Leadership* (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1990).

68 G.P. Zachary, “How ‘Barbarian’ Style of Philippe Kapn Led Borland into Jeopardy,” *Wall Street Journal* (June 2, 1994), p. Al.

69 See, for instance, J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985); B.M. Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,” *Organizational Dynamics* (Winter 1990), pp. 19—31; Fj. Yammarino, W.D. Spangler, and B.M. Bass, “Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation,” *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 81—102; and J.M. Howell and Bj. Avollo, “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated- Business-Unit Performance,” *Journal of Applied Psychology* (December 1993), pp. 891—902.

70 B.M. Bass, “Leadership: Good, Better, Best,” *Organizational Dynamics* (Winter 1985), pp. 26—40; and J. Seltzer and B.M. Bass, “Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration,” *Journal of Management* (December 1990), pp. 693—703.

71 B.J. Avolio and B.M. Bass, “Transformational Leadership, Charisma and Beyond,” working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.

72 in B.M. Bass and B.J. Avolio, “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond,” *Journal of European Industrial Training* (January 1990), p. 23.

73 j.J. Hater and B.M. Bass, “Supervisors’ Evaluation and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 695—702.

74 Bass and Avollo, “Developing Transformational Leadership.”

75 The material in this section is based on J. Grant, “Women as Managers: What They Can Offer to Organizations,” *Organizational Dynamics* (Winter 1988), pp. 56-63; 5. Helgesen, *The Female Advantage: Women’s Ways of Leadership* (New York: Doubleday, 1990); A.H. Eagly and B.T. Johnson, “Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis,” *Psychological Bulletin* (September 1990), pp. 233—56; A.H. Eagly and S.J. Karau, “Gender and the Emergence of Leaders: A MetaAnalysis,” *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1991), pp. 685—710. J.B. Rosener, “Ways Women Lead,” *Harvard Business Review* (November-December 1990), pp. 119—25; “Debate: Ways Men and Women Lead,” *Harvard Business Review* (January-February 1991), pp. 150-60; A.H. Eagly, M.G. Makhijani, and B.G. Kiousky, “Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis,” *Psychological Bulletin* (January 1992), pp. 3—22; A.H. Eagly, S.J. Karau, and B.T. Johnson, “Gender and Leadership Style Among School Principals: A Meta-Analysis,” *Educational Administration Quarterly* (February 1992), pp. 76-102; L.R. Offermann and C. Beil, “Achievement Styles of Women Leaders and Their Peers,” *Psychology of Women Quarterly* (March 1992), pp. 37—56; T. Melamed and N. Bozionelos, “Gender Differences in the Personality Features of British Managers,” *Psychological Reports* (December 1992), pp. 979—986; and G.N. Powell, *Women & Men in Management*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993).

76 C.D. Orth, H.E. Wilkinson, and R.C. Benfari, “The Manager’s Role as Coach and Mentor,” *Organizational Dynamics* (Spring 1987), p. 67.

77 See W.W. Burke, “Leadership as Empowering Others,” in S. Srivastva and associates, *Executive Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); JA. Conger and R.N. Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy of Management Review* (July, 1988), pp. 471—82; J. Greenwald, “Is Mr. Nice Guy Back?” *Time* (January 27, 1992), pp. 42—44; J. Weber, “Letting Go Is Hard to Do,” *Business Week* (November 1, 1993), pp. 218—19; and L. Holpp, “Applied Empowerment,” *Training* (February 1994), pp. 39—44.

78 See, for instance, D.A. Waidman, “A Theoretical Consideration of Leadership and Total Quality Management,” *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 65—79.

79 RE. Kelley, “In Praise of Followers,” *Harvard Business Review* (November-December 1988), pp. 142—48; and E.P. Hollander, “Leadership, Followership, Self, and Others,” *Leadership Quarterly* (Spring 1992), pp. 43—54.

80 Kelley, “In Praise of Followers.”

81 For a review of the cross-cultural applicability of the leadership literature, see R.S. Bhagat, B.L. Kedia, S.E. Crawford, and M.R. Kaplan, “Cross-Cultural Issues in Organizational Psychology: Emergent Trends and Directions for Research in the 1990s,” in C.L. Cooper and IT. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5 (Chichester, England: Wiley, 1990), pp. 79—89.

82 This section is based on R.M. Sapoisky and J.C. Ray, “Styles of Dominance and Their Endocrine Correlates Among Wild Olive Baboons,” *American Journal of Primatology*, Vol. 18, No. 1 (1989), pp. 1—13; A. Booth, G. Shelley, A. Mazur, G. Tharp, and R. Kittok, “Testosterone, and Winning and Losing in Human Competition,” *Hormones and Behavior* (December 1989), pp. 556-71; W.F. Aliman, “Political Chemistry,” *U.S. News & World Report* (November 2, 1992), pp. 62—65; EL. Andrews, “A Skin Patch to Increase Testosterone,” *New York Times* (November 2, 1992), p. C2; P.D. Kramer, *Listening to Prozac* (New York: Penguin, 1993); and M. Konner, “Out of the Darkness,” *New York Times Magazine* (October 2, 1994), pp. 70-73.

CAPITULO **11**

Estos administradores de la compañía de seguros USF&G fueron recompensados por mostrar lo que la compañía llama las "7 C del liderazgo" — comunicación, confianza, carácter, comprensión, convicción, coraje y competencia—.

EL LIDERAZGO

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO
¿Qué es el liderazgo?
Transición en las teorías de liderazgo
Teorías de los rasgos
Teorías del comportamiento
Teorías de contingencia
La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto?
Los enfoques más recientes sobre el liderazgo
Temas contemporáneos sobre el liderazgo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1 Resumir las conclusiones de los teorías de los rasgos.
2 Identificar las limitaciones de las teorías del comportamiento.
3 Describir el modelo de contingencia de Fiedler.
4 Resumir la teoría trayectoria-meta.
5 Enunciar la teoría de liderazgo situacional.
6 Explicar la teoría de intercambio líder-miembro.
7 Describir el modelo líder-participación.
8 Definir las cualidades que Identifican a los líderes carismáticos.

¡Dirija, siga o quítese del camino!
ANÓNIMO

Una persona *puede* representar la diferencia! John Whitley (arriba en la foto) es una prueba viviente de que un líder eficaz puede rehacer una organización.[1]

Whitley es el director de la prisión Louisiana State Penitentiary en Angola, Louisiana. Supervisa operaciones que se parecen a las de un pequeño pueblo. La prisión abarca 28 millas cuadradas y tiene sus departamentos propios de salubridad y de bomberos, un cementerio, una alberca de la comunidad, e incluso una oficina de correo con su código postal propio. Angola tiene 1 545 empleados para manejar a los 5 200 internos que tiene la prisión.

Whitley llegó a hacerse cargo de Angola en la primavera de 1990. Enfrentaba una tarea temible. La prisión tenía un largo historial de violencia y descontento de los prisioneros. Eran comunes los asesinatos, suicidios e intentos de fuga. El estado de ánimo de los internos podía resumirse en una sola palabra: desesperanza. Y también era baja la moral entre los empleados. Tratar de controlar una población de internos integrada principalmente por condenados a cadena perpetua hacia de Angola una tarea difícil.

En menos de tres años, Whitley revirtió la situación en Angola. El número de apuñalados, ahorcados e intentos de fuga se ha reducido drásticamente. Se han eliminado la tensión y la intranquilidad. En realidad, es difícil encontrar un crítico de Whitley, inclusive entre los prisioneros. "El director es un tipo bastante tranquilo", dice curtis Kyles, uno de los 35 sentenciados a muerte. "Ve a la gente como individuos, no como desechos." Una medida objetiva del resultado obtenido por Whitley es el número de quejas formales presentadas ante las autoridades penitenciarias del estado: han disminuido de 50 al mes a menos de diez.

¿Qué hizo John Whitley para tener una influencia tan positiva en la prisión? ¿Qué cualidades de liderazgo aportó a Angola que no ofrecieron los directores anteriores? La respuesta parece ser la decencia y la justicia. Se le conceptúa casi unánimemente en términos tales como una persona de mente abierta, imparcial y considerada. En una sociedad cerrada, en que las autoridades son los guardianes y los prisioneros son los guardados, Whitley ha cambiado las reglas. En el fondo, él se considera abogado de los prisioneros dentro del sistema. Exige que su gente trate a los prisioneros como gente con sentimientos y necesidades. Y cuando Whitley comete un error, lo admite. como un condenado a cadena perpetua comentaba: "Los directores de penales no hacen eso." Para ayudar a los prisioneros a hacer un mejor uso de su tiempo libre, Whitley ha agregado cursos de lectura básica y de computación y paralegales de nivel universitario. Para estimular el buen comportamiento, ha ofrecido recompensas concretas: más visitas, uso de teléfono y de televisión.

Una de las mejores ilustraciones del estilo de liderazgo de Whitley fue la reacción a la estricta fecha límite de octubre de 1991 impuesta por la legislatura del estado para que los internos apelaran sus condenas. Whitley fue el único de los 12 directores de penal de Louisiana que ayudó a los internos en este asunto. Autorizó a la imprenta de la prisión a imprimir 5 000 solicitudes de apelación. Dio instrucciones a la estación de radio del penal para que tuviera un programa de preguntas y respuestas, trajo a un abogado para que contestara las preguntas y ordenó que todos los internos lo escucharan.

No puede concluirse que porque Whitley es humano, es blando con el delito o que consiente a los prisioneros. Está en favor de la pena de muerte, y cree que las ejecuciones servirían como elemento de disuasión si transcurriera menos tiempo entre el delito y la ejecución de la sentencia. Y silos prisioneros no actúan de manera responsable, no duda en imponer sanciones. Maldices a un guardia, y pierdes tus privilegios de comedor. Avientas una charola en la cafetería, y pierdes tu radio.

Corno John Whitley ha demostrado en Angola, los líderes pueden marcar una diferencia. En este capítulo revisaremos los diversos estudios llevados a cabo sobre el liderazgo para determinar qué es lo que hace que un líder sea eficaz, y qué es lo que diferencia a un líder de alguien que no lo es. Primero, pongamos en claro qué entendemos por el término *liderazgo.*

θ ***¿Qué es el liderazgo?***

Pocos términos del CO inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Como dijo un experto: "Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto."[2]

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración.[3] Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años,

debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas.[4] Difieren en su motivación, historia personal y la forma como piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales — por no decir pasivas— hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas. Los administradores tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo —con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes—. Los administradores prefieren trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, que se preocupan más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, colega de Zaleznik en Harvard, también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones.[5] Él propone que la administración trata del manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspiraría a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para una eficacia organizacional óptima. Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sublideradas y sobreadministradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hallan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y de hacer lo que se hacia ayer, sólo que llevándolo a cabo 5% mejor.

Así que, ¿dónde estamos? Utilizaremos una definición amplia de liderazgo, que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. De manera que definimos el **liderazgo** como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado — esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización— es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

liderazgo
Habilidad de influir en un **grupo** para que alcance las metas.

- No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores.

θ *Transición en las teorías de liderazgo*

Es abundante la literatura sobre el liderazgo, y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Con el fin de penetrar en este bosque, consideraremos cuatro enfoques para explicar lo que constituye un líder eficaz. El primero de ellos buscaba determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los no líderes. El segundo enfoque procuraba explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona. Se han descrito ambos enfoques como "arranques falsos", con base en un concepto erróneo y demasiado simplificado del liderazgo.[6] El tercero utilizaba modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones. Más recientemente, la atención ha regresado a los rasgos de los líderes, pero desde una perspectiva diferente. Los investigadores están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder. Esta línea de pensamiento propone que el liderazgo es tanto una forma o estilo — la proyección de la apariencia de ser un líder — como un fondo o sustancia. En este capitulo presentaremos las contribuciones y limitaciones de cada uno de estos cuatro enfoques, abordaremos y examinaremos diversos temas contemporáneos relacionados con la aplicación de los conceptos de liderazgo, y terminaremos considerando el valor de la literatura sobre liderazgo para los administradores en funciones.

θ *Teorías de los rasgos*

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se la describía como una persona que tenía confianza en si misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y ya fuera o no que los partidarios y críticos de la Thatcher lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la teoría de los rasgos.

teorías de los rasgos del liderazgo
Teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes.

Los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las **teorías de los rasgos**. Identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, Barbara Jordan y Jesse Jackson como líderes, y luego los describen en términos como *carismáticos*, *entusiastas* y *valerosos*. Bueno, los medios de comunicación no están solos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos.

Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de esos rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.[7] Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicaran de manera universal a todos los líderes eficaces, independientemente de que estuvieran a cargo de la Louisiana State Penitentiary en Angola, el Coro del Tabernáculo Mormón, la General Electric, Ted's Malibu Surf Shop, el equipo nacional de fútbol soccer de Brasil u Oxford University.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.[8] Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol — es decir, son muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones— surjan como líderes en grupos que los que tienen poco autocontrol.[9] De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos *garantiza* el éxito.[10]

¿Qué rasgos distinguen o líderes como Nelson Mandela? Las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo: ambición y energía, el deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia y conocimiento adecuado para el puesto. Tener tales rasgos ayudó a Mandela a alcanzar el logro de su visión de terminar con el apartheit en Sudáfrica. Reconocido en todo el mundo como líder entusiasta y valiente, Mandela obtuvo el premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos para lograr la unidad nacional.

¿Por qué no ha tenido más éxito el enfoque de los rasgos para explicar el liderazgo? Podemos sugerir por lo menos cuatro razones. Ignorar la necesidad de seguidores generalmente no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿tienen los líderes confianza en si mismos, o el éxito como líder es lo que les permite establecer la confianza en sí mismos?) y pasa por alto los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a buscar en otras direcciones. Aunque ha resurgido cierto interés en los rasgos durante el decenio pasado,[11] desde los años 40 comenzó un movimiento importante que se aleja de las teorías de los rasgos. La investigación sobre el liderazgo desde fines de los años 40 hasta mediados de los 60 insistió en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

θ *Teorías del comportamiento*

> **teorías conductistas del liderazgo**
> Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

La incapacidad para encontrar "oro" en las "minas" de los rasgos llevó a los investigadores a observar el **comportamiento** que mostraban líderes específicos. Se preguntaron si había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Por ejemplo, Robert Crandalí, presidente del consejo de administración de American Airlines, y Paul B. Kazarian, ex presidente del consejo de administración de Sunbeam-Oster, han tenido mucho éxito para dirigir a sus compañías en tiempos difíciles.'[2] Y ambos confían en un estilo común de liderazgo — habla fuerte, intensos, autocráticos—. ¿Sugiere esto que el comportamiento autocrático es un estilo preferido por *todos* los líderes? En esta sección veremos cuatro teorías de comportamiento diferentes a fin de contestar esa pregunta. Sin embargo, consideraremos primero las implicaciones prácticas del enfoque de comportamiento.

Si tuviera éxito el enfoque conductista sobre el liderazgo, tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para *seleccionar* la persona "correcta" que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento son los que nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos *capacitar* a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y del comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podía incrementar la oferta de líderes. Si funcionaba la capacitación, podríamos tener una oferta infinita de líderes eficaces.

Estudios de Ohio State

Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento resultaron de la investigación que comenzó en Ohio State University a fines de los años 40.13 Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con más de 1 000 dimensiones, y con el tiempo redujeron la lista hasta sólo dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de *estructura de inicio* y de *consideración.*

> **estructura do inicio**
> Grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas.

> **consideración**
> Grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.

La **estructura de inicio** se refiere al grado en el que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas. Se puede describir al líder caracterizado como superior en estructura inicial en función de la manera como "asigna tareas específicas a los miembros del grupo", como "espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño", y como "enfatiza el cumplimiento de fechas límite". Robert Crandalí y Paul Kazarian exhiben un comportamiento brillante en una estructura inicial.

Se describe a la **consideración** como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción de sus seguidores. Se podría describir a un líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como a iguales. El presidente actual del consejo de administración de SouthwestAirlines, Herb Kelleher, tiene un elevado índice en el comportamiento de consideración. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, y enfatiza la amistad y la delegación en sus subordinados del poder de decidir y actuar.

Una extensa investigación, con base en estas definiciones, encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y consideración (un líder "alto-alto") tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en consideración, y en estructura inicial o

en ambas. Sin embargo, el estilo “alto-alto” no siempre originaba consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del liderazgo que se caracterizaba como alto en estructura inicial llevaba a mayores porcentajes de quejas, ausentismo y rotación de personal, y menores niveles de satisfacción en el puesto para los trabajadores que desarrollaban tareas rutinarias. Otros estudios encontraron que la alta consideración se correlacionaba de manera negativa con las calificaciones de desempeño del líder que le asignaba su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “alto-alto” por lo general daba resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

Los instructores de adiestramiento del ejército ejemplifican a los individuos que son altos en la iniciación de la estructura. En un campamento de entrenamiento de reclutas, dan órdenes continuamente y estructuran las actividades de éstos desde el amanecer hasta que se acuestan. El énfasis sobre las actividades tiene mas importancia que las necesidades personales de los reclutas, porque mucho del aprendizaje, debe condensarse en un periodo corto, y aceptar la autoridad y obedecer las órdenes son un elemento crucial para le eficacia de las operaciones del ejército.

Estudios de la University of Michigan

Los estudios sobre liderazgo realizados en el Survey Research Center de la University of Michigan, aproximadamente al mismo tiempo en que se estaban llevando a cabo otros en Ohio State, tenían objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el **orientado al empleado** y el **orientado a la producción**.[14] Se describía a los líderes orientados a los empleados como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste, el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo: su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo, y sus miembros eran un medio para ese fin.

líder orientado al empleado
Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.

líder orientado a la producción
Líder que enfatiza los aspectos técnicas o de la tarea del trabajo.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que estaban orientados en su comportamiento hacia los empleados. Se asoció a los líderes orientados a los empleados con una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto. Se tendía a asociar a los líderes orientados a la producción con una baja producción del grupo y con menor satisfacción con el puesto.

El grid administrativo

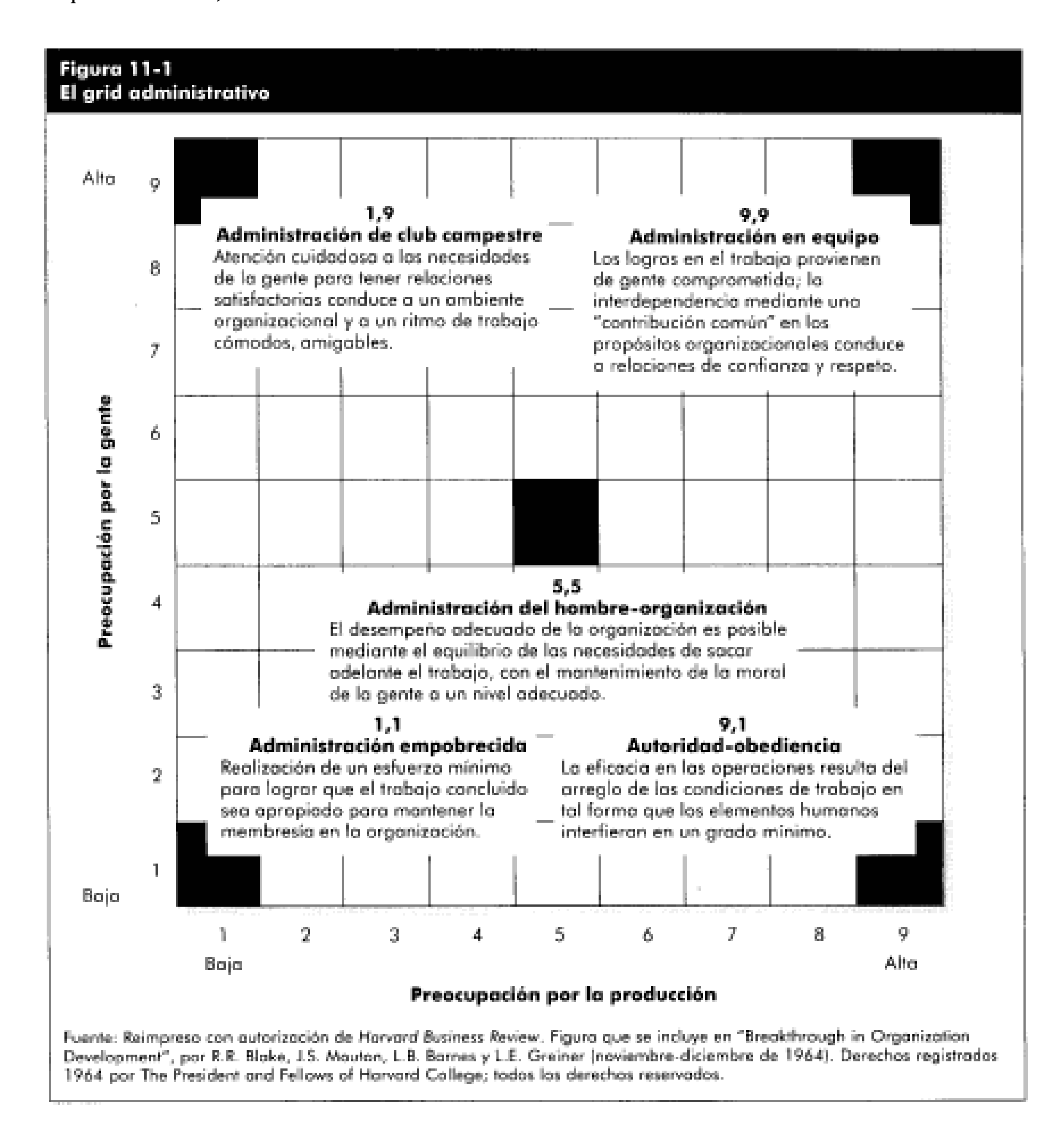
Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo.[15] Propusieron el **grid administrativo** basado en los estilos de “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”, que en esencia representan las dimensiones de “consideración” y “estructura inicial” de Ohio State, o las dimensiones de “orientación hacia el empleado” y “orientación a la producción” de Michigan.

grid administrativo
Matriz de nueve por nueve que bosqueja 81 estilas diferentes de liderazgo.

El grid. que se muestra en la figura 11-1, tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, lo que crea 81 posiciones diferentes donde puede ubicarse el estilo del líder. El grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto de la obtención de resultados.

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los administradores se desempeñan mejor en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo, con un estilo 9,1 (tipo de autoridad), o un 1,9 (tipo de club campestre).[16] Por desgracia, el grid ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para precisar el dilema del liderazgo, ya que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.[17]

Figura 11-1
El grid administrativo



Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. Figura que se incluye en "Breakthrough in Organization Development", por R.R. Blake, J.S. Mouton, L.B. Barnes y L.E. Greiner (noviembre-diciembre de 1964). Derechos registrados 1964 por The President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

Estudios escandinavos

Los tres enfoques de comportamiento que acabamos de revisar en su mayor parte se desarrollaron a finales de los 40 y principios de los 60. Estos enfoques evolucionaron durante un tiempo en que el mundo era un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no capturan las realidades más dinámicas de la actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si sólo hay dos dimensiones que captan la esencia del comportamiento en el liderazgo.[18] Su premisa básica es que en un mundo en cambio es probable que los líderes eficaces tengan un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

líder orientado al desarrollo
Líder que valúa la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implantación del cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State. Encontraron que los investigadores de Ohio State incluían aspectos de desarrollo como “impulsa nuevas formas de hacer las cosas , “origina nuevos enfoques a los problemas y estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades”. Pero en aquel tiempo estos aspectos no explicaban mucho del liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos propusieron que ello podría tener su causa en que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial *en aquellos días.* En el ambiente dinámico de la actualidad, esto quizás ya no sea cierto. De manera que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión — orientación al desarrollo — que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente. Es decir, los acercamientos al comportamiento de la época anterior que se enfocaban en sólo dos comportamientos pueden no captar de manera apropiada el liderazgo de los años 90. Más aún, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva al no haber más evidencias que las confirmen, también parece que los líderes que muestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los conceptúan como más competentes.

Resumen de teorías del comportamiento

Hemos descrito los más importantes intentos para explicar el liderazgo en términos del comportamiento del líder. En general, los investigadores han tenido un éxito modesto en la identificación de relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece que falta es la consideración de los factores *situacionales* que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandalí y Herb Kelleher han sido líderes eficaces de líneas aéreas. Sin embargo, sus estilos son casi diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser eso? La respuesta es que American y Southwest son compañías muy diferentes y operan en mercados distintos con fuerzas de trabajo muy diferentes. Las teorías del comportamiento no toman esto en cuenta. Jesse Jackson ciertamente es un líder eficaz de las causas negras en los años 90, pero ¿habría tenido su estilo igual eficacia en 1890? ¡Probablemente no! Las situaciones cambian, y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas. Por desgracia, los enfoques conductuales no reconocen el cambio en las situaciones.

θ *Teorías de contingencia*

Bob Knight, el entrenador en jefe del equipo de básquetbol de Indiana University, utiliza consistentemente un estilo de liderazgo intenso, orientado a la tarea, que intimida a jugadores, funcionarios, medios de difusión y administradores de la universidad. Pero su estilo funciona bien con los equipos que recluta. Knight tiene uno de los historiales más impresionantes de juegos ganados y perdidos de cualquier entrenador de básquetbol en activo de las grandes universidades. Pero, ¿funcionaria este mismo estilo si Bob Knight fuera el secretario general de las Naciones Unidas o un administrador de proyectos en Microsoft que encabezara un grupo de diseñadores de software que tienen nivel de doctorado? ¡Lo más probable es que no! Observaciones como éstas han orientado a los investigadores a buscar enfoques de mayor adaptación sobre el liderazgo.

Cada vez quedaba más claro para los que estudiaban el fenómeno del liderazgo que la predicción del éxito en el liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen las situaciones. La relación entre el estilo de liderazgo y su eficacia sugirió que en la condición *a,* el estilo x seria más apropiado, mientras que el estilo y seria más apropiado para la condición *b,* y el estilo z para la condición *c.* Pero, ¿cuáles eran las condiciones *a, b,* c, y así sucesivamente? Una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra es ser capaz de aislar esas condiciones situacionales.

No han faltado estudios que han tratado de aislar los factores situacionales cruciales que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las populares variables moderadoras utilizadas en el desarrollo de las teorías de contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos.[19]

El CO en las noticias

Jack Croushore: De hombre tosco a flan

Jack Croushore solía ser un "hombre tosco". Durante una carrera de 26 años en la industria siderúrgica se construyó la reputación de ser un jefe duro. No aceptaba que lo desafiaran. Cuando los trabajadores se salían de la línea trazada, no titubeaba en extenderles tarjetas disciplinarias y suspensiones sin goce de sueldo.

"*Yo* fui un disciplinador muy estricto durante 18 años", recuerda Croushore, ahora presidente y DGE de CP Industries, Inc., de McKeesport, Pennsylvania, fabricante de recipientes sin costura para almacenar y transportar gases a presión. "Probablemente entregué más tarjetas disciplinanas que cualquier otra persona. Era muy crítico de la fuerza de trabajo, hasta de los sobrestantes y sobrestantes generales que trabajaban para mí."

Todo eso cambió en 1984. En ese tiempo, trabajaba para U.S. Steel y acababa de participar en el cierre de la planta National Works de la compañía, donde había pasado 18 años. De acuerdo con Croushore, él había hecho "todo lo que se me pidió realizar en National Works Icomo administrador de la planta], y, al fin, no pude mantenerla abierta. Seguí todas las reglas. Hice lo que me dijeron que funcionaria. Y al final dijeron: 'vamos a cerraría'." Seiscientos trabajadores perdieron su empleo.

En 1984, Croushore fue enviado a la Christy Park Works, una planta más pequeña de la compañía, que después se convirtió en CP Industries. Cuando llegó, "le dije a la persona que me había contratado: 'oiga, no voy a hacer las cosas en la forma como las hice allá porque *no ftrncionan.* Voy a probar cosas nuevas."'

Esas cosas nuevas incluían un estilo de liderazgo muy diferente. Croushore cambió su enfoque autocrático por un estilo participativo de confianza. Su nuevo principio fue seguir la Regla de Oro. "Por lo general, cuando estoy en una situación pienso cómo me sentiría y cómo desearía ser tratado si yo estuviera en el lugar de aquella persona." Evita la acción disciplinaria, confiando en que la

mayoría de los trabajadores hará lo que es correcto. Estimula a sus empleados a que acepten responsabilidades y tomen decisiones por sí mismos. Incluso ha cedido el poder de decidir y actuar a los equipos de trabajadores a destajo para que supervisen la contratación y desarrollo de los nuevos empleados.

El "nuevo" Jack Croushore no castiga a los empleados por ausentismo o insubordinación. "No exigimos que alguien haga algo", afirma. "Uno no puede *hacer* que la gente haga cosas que no desea hacer. No hay suficientes supervisores ni suficiente tiempo durante el día." Todavía más, Croushore afirma que las acciones disciplinarias tienden a ser contraproducentes, especialmente en una atmósfera sindical. El proceso de quejas ocupa un tiempo valioso de los trabajadores, sobrestantes y administración de la planta. La productividad sufre y la moral se va por el tubo.

El estilo reformado de liderazgo de Jack Croushore ha funcionado bien. La fuerza de trabajo de Christy (que ahora es CP Industries) se ha reducido por el desgaste natural, al mismo tiempo que se ha incrementado la productividad. En 1992, una fuerza de trabajo a destajo de sólo 89 personas generó ingresos 20% más altos que la fuerza de trabajo de 159 personas en 1984.

Basado en J.H. Sheridan, "Jack Croushore; From Tough Guy to 'Cream Puff'", *Industry Week* (6 de diciembre de 1993), págs. 11-16.

Jack Croushore aprendió que los factores situacionales Influyen en la eficacia del liderazgo. Pudo mejorar sus relaciones con los empleados cuando reemplazó su estilo de liderazgo autocrático con un enfoque participativo.

Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y, como resultado, han obtenido mayor reconocimiento. Consideraremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría de intercambio líder-miembro y los modelos de trayectoria-meta y de participación en el liderazgo.

Modelo de Fiedier

Fred Fiedler desarrolló el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo.[20] El **modelo de contingencia de Fiedler** propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento al que llamó **cuestionario del compañero menos preferido (CMP),** que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales — relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto— que él cree que se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder. En cierto sentido, el modelo de Fiedler es un corolario de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica sencilla. Sin embargo, Fiedler va bastante más allá del enfoque de los rasgos y comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando la medida de la personalidad con su clasificación situacional, y luego la predicción de la eficacia del liderazgo como función de las dos.

Esta descripción del modelo de Fiedler es algo abstracta. Veamos el modelo más de cerca.

modelo de contingencia de Fiedler
Teoría de que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le do el control e influencia al líder.

cuestionario del compañero menos preferido (CMP)
Instrumento que pretende medir sí una persona esta orientada a la tarea o a la relación.

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Así que comienza tratando de saber cuál es el estilo básico. Fiedler creó el cuestionario CMP con este propósito. El cuestionario contiene 16 pares de adjetivos contrastantes (como agradable-desagradable, eficaz-ineficaz, extrovertido-introvertido, apoyador-hostil). El cuestionario pregunta a la persona que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, y que describa a la persona con la que *menos disfrutó* el trabajo en conjunto, calificándolo en una escala del 1 al 8 para cada uno de los 16 pares de adjetivos contrastantes. Fiedler cree que con base en las respuestas de las personas que contestaron este cuestionario CMP se puede determinar su estilo básico de liderazgo. Si se describe al compañero menos preferido en términos relativamente positivos (una alta calificación CMP), entonces la persona que contesta está interesada principalmente en tener buenas relaciones personales con este compañero. Es decir, si uno describe en el fondo a la persona con la que menos puede trabajar en términos favorables, Fiedler lo llamaría *orientado a las relaciones.* En contraste, si se ve al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (una baja calificación CMP), la persona que contesta está interesada principalmente en la productividad, por lo que se le llamaría *orientado a la tarea.* Aproximadamente 16% de las personas que respondieron tienen calificaciones en un nivel intermedio.[2'] A estos individuos no se les puede clasificar como orientados a las relaciones o a la tarea y quedan fuera de las predicciones de la teoría. Por tanto, el resto de nuestra discusión se relaciona con el 84% que tiene una alta o baja calificación en el CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como demostraremos en un momento, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, se tiene que modificar la situación o eliminar al líder y reemplazarlo, si es que se ha de alcanzar una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato en una persona. ¡Uno *no* puede cambiar su estilo para ajustarse a situaciones cambiantes!

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN Después de haberse evaluado el estilo básico de liderazgo de un individuo por conducto del CMP, es necesario equiparar al líder con la situación. Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstos son las relaciones **líder-miembro, estructura de tarea** y **poder del puesto**. Se les define como sigue:

1. *Relaciones líder-miembro:* el grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder.

2. *Estructura de tarea:* el grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (esto es, estructurado o no estructurado).

3. *Poder del puesto:* el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de sueldo.

relaciones líder-miembro
Grado de confianza, confiabilidad y respeta que los subordinados tienen en su líder.

estructura de la tarea
Grado en que las asignaciones de trabajo están sometidas a procedimientos.

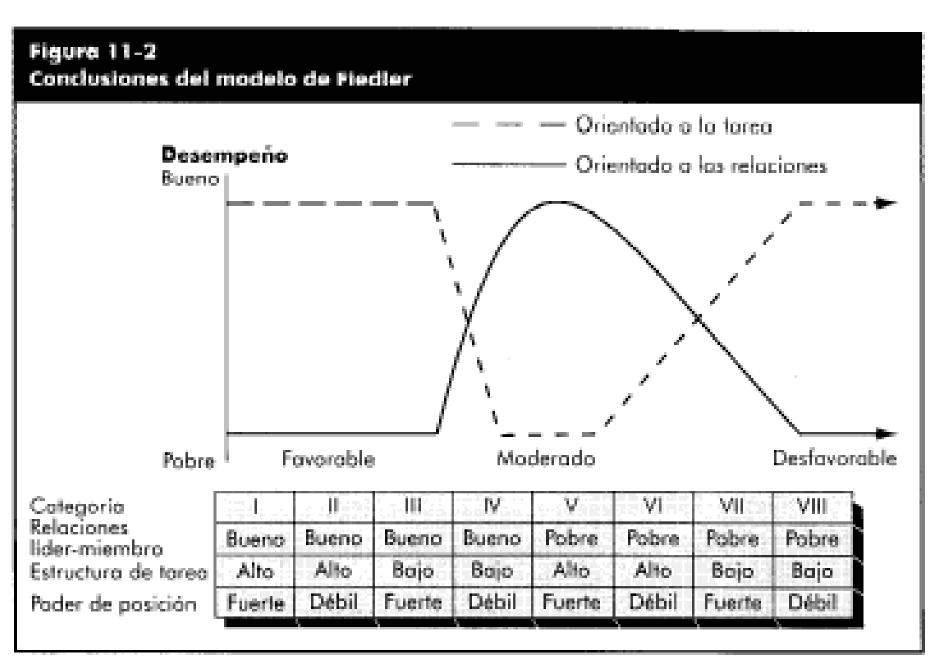
poder del puesto
Influencia derivada de la posición estructural formal de una persona en la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salario.

Bob Knight, el altamente exitoso entrenador de básquetbol de Indiana University. confirma la creencia general de Fiedler de que el estilo de liderazgo de una persona es fijo. El estilo intenso, orientado a la tarea de Knight, parece no sufrir cambios. Discute periódicamente con los árbitros y una vez arrojó una silla a la cancha para protestar por una falta señalada por uno de ellos. Una temporada sentó a todos sus abridores en un juego clave de la conferencia, porque no estaban practicando con suficiente intensidad. Incluso quitó a su hijo del equipo por una infracción a las reglas.

Así que el siguiente paso en el modelo de Fiedler es la evaluación de la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja, y el poder del puesto es fuerte o débil.

Fiedler indica que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, mientras más altamente esté estructurado el trabajo y mientras mayor sea el poder del puesto, mayor será el control o influencia que tiene el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nómina que es muy respetado y cuyos subordinados le tienen confianza (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades a realizarse — como el cálculo de sueldos, la elaboración de cheques, el archivo de reportes — son específicos y claros (alta estructura de tarea), y el puesto proporciona una libertad considerable para recompensar y sancionar a los subordinados (fuerte posición de poder). En cambio, una situación desfavorable pudiera ejemplificarse con un antipático presidente de un equipo de voluntarios de United Way que trata de obtener donativos para alguna causa de beneficencia. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En general, y al combinar las tres variables de contingencia, existen ocho diferentes situaciones o categorías posibles en que se pudiera encontrar un líder.

CORRESPONDENCIA ENTRE LOS LÍDERES Y LAS SITUACIONES Con el conocimiento del CMP de un líder y una evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo de Fiedler propone equipararías para alcanzar una eficacia máxima en el liderazgo.[22] Con base en el estudio de Fiedler de más de 1 200 grupos, en los que comparo estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a la tarea, en cada una de las ocho categorías situacionales, se llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que eran *muy favorables* para ellos, y en situaciones que eran *muy desfavorables* (véase la *figura* 11-2). Así que Fiedler podría predecir que cuando se encontraba en una situación de categoría 1, II, 111, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. Sin embargo, los líderes orientados a las relaciones se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI.



Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembro	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder de posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Figura 11-2
Conclusiones del modelo de Fiedler

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo se aplicarían? Uno procuraría equiparar los líderes con las situaciones. Las calificaciones CMP de los individuos determinarían el tipo de situación para la que estaban mejor equipados o situados. Se definiría esa “situación” al evaluar los tres factores de contingencia de las relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto. Pero recuerde que Fiedler toma

como algo fijo el estilo de liderazgo de una persona. Por tanto, en realidad hay dos maneras en que se puede mejorar la eficacia del líder.

Primero, uno puede cambiar el líder para ajustarse a la situación —como en un juego de béisbol, un manager puede buscar en su "bullpen" y poner un lanzador derecho o un lanzador izquierdo, de acuerdo con las características situacionales del bateador—. De manera que, por ejemplo, si una situación de grupo tiene una calificación altamente desfavorable pero está dirigida en ese momento por un administrador orientado a las relaciones, se puede mejorar el desempeño del grupo reemplazando ese administrador con otro que esté orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Esto se podría lograr si se reestructuran las tareas, o se incrementa o disminuye el poder del líder para controlar factores como aumentos de sueldo, ascensos y acciones disciplinarias. Para ilustrar este punto, supongamos que un líder orientado a la tarea se encuentra en una situación de la categoría IV. Si este líder pudiera incrementar el poder de su puesto, entonces estaría operando en la categoría III y la correspondencia líder-situación seria compatible para lograr un alto desempeño del grupo.

EVALUACIÓN Desde un punto de vista global, la revisión de los principales estudios realizados para verificar la validez total del modelo de Fiedler llevan a una conclusión positiva en general. Esto es, hay considerable evidencia que apoya por lo menos partes sustanciales del modelo.[23] Pero tal vez se necesite incluir variables adicionales cuando un modelo mejorado ha de cubrir algunas de las brechas que todavía quedan. Más aún, necesitan atenderse varios problemas que se presentan con el CMP y el uso práctico del modelo. Por ejemplo, no se comprende bien la lógica subyacente en el CMP y los estudios han mostrado que no son estables las calificaciones de las personas que contestan el CMP.[24] Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los practicantes. Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas sean las relaciones líder-miembro, hasta que punto está estructurada la tarea y cuánto poder tiene el líder en virtud de su puesto.[25]

teoría de recursos cognoscitivos
Teoría de liderazgo que declara que un líder obtiene un desempeño eficaz de grupo, primero al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, y después al comunicarías por conducto de un comportamiento directivo.

TEORÍA DE RECURSOS COGNOSCITIVOS: UNA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER En 1987, Fiedler y un asociado, Joe García, reconceptualizaron la teoría original del primero[26] para tratar "algunas omisiones serias que necesitan ser estudiadas".[27] De manera específica están tratando de explicar el proceso por el cual un líder obtiene un desempeño eficaz del grupo. A esta reconceptualización se le llama **teoría de recursos cognoscitivos**.

Comenzaron partiendo de dos supuestos: en primer lugar, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los líderes menos inteligentes y competentes. En segundo lugar, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de un comportamiento directivo. Fiedler y García muestran entonces cómo la tensión y los recursos cognoscitivos, como la experiencia, tiempo en el puesto e inteligencia, actúan como factores importantes sobre la eficacia del liderazgo.

Se puede sintetizar la esencia de la nueva teoría en tres predicciones: (1) el comportamiento directivo resulta en un buen desempeño sólo si está vinculado con mucha inteligencia a un ambiente de liderazgo apoyador, sin tensiones; (2) en situaciones de gran tensión, hay una relación positiva entre la experiencia en el puesto y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo, en situaciones en que el líder percibe que no tienen tensión.

Fiedler y García reconocen que los datos que apoyan su teoría de recursos cognoscitivos distan mucho de ser abrumadores. Y el limitado número de estudios que se han formulado para comprobar la teoría han generado resultados mixtos hasta la fecha.[28] Es claro que se necesita más información. Sin embargo, dado el impacto del modelo original de contingencia del liderazgo de Fiedler sobre el comportamiento organizacional, el vinculo de la nueva teoría con este modelo anterior y la introducción del concepto de las habilidades cognoscitivas del líder de la nueva teoría como una influencia importante sobre la eficacia del liderazgo, no se debe eliminar de un plumazo la teoría de recursos cognoscitivos.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

teoría de liderazgo situacional
Teoría de la contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que cuenta con un buen grupo de seguidores entre los especialistas de desarrollo de la administración.[29] Este modelo — llamado **teoría de liderazgo situacional** — se ha utilizado como uno de los instrumentos principales de capacitación en compañías de

Fortune 500 como BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha tenido gran aceptación en todos los servicios militares.[30] Aunque la validez de la teoría ha pasado por una verificación limitada, la incluimos aquí por su amplia aceptación y su fuerte atractivo intuitivo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. Antes de continuar, debemos aclarar dos puntos: ¿Por qué enfocarse en los seguidores? ¿Qué significa el término *preparación adecuada?*

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o no se le ha dado la importancia debida en la mayoría de las teorías de liderazgo. El término *preparación adecuada,* como lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. Se describen a continuación:

- *Hablar* (alta tarea-baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente que, cómo, cuando y dónde llevar a cabo diversas tareas. Enfatizo cl comportamiento directivo.
- *Vender* (alta tarea-alta relación) El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
- *Participar* (baja tarea-alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.
- *Delegar* (baja tarea-baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

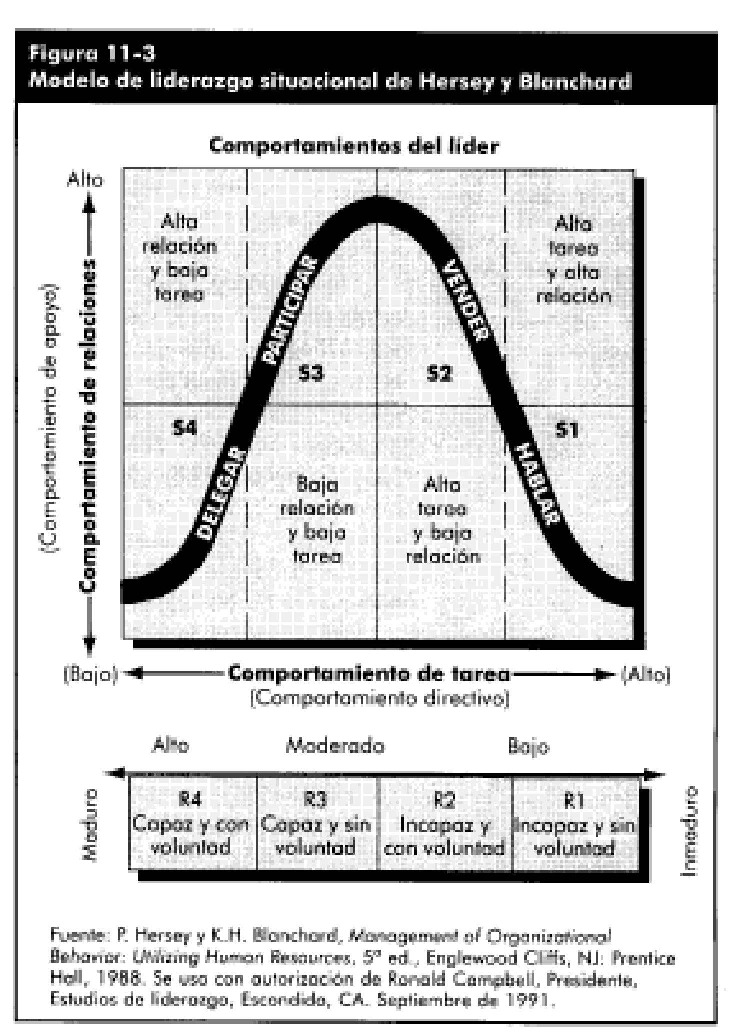
El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

Rl. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.

R2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.

R4. La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.



La figura 11-3 integra los diversos componentes en el modelo de liderazgo situacional. Cuando los seguidores alcanzan altos niveles de preparación adecuada, el líder responde no sólo continuando la reducción del control sobre las actividades, sino también reduciendo el comportamiento de relaciones. En la etapa Rl, los seguidores necesitan instrucciones claras y especificas. En la etapa R2 se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación procura que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder. R3 crea proble-

mas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo apoyador, no directivo y participativo. Por último, en la etapa R4, el líder no tiene que hacer gran cosa, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir la responsabilidad.

La sagacidad del lector le permitirá haber observado la gran similitud que existe entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blap.chard y las cuatro "esquinas" extremas del grid administrativo. El estilo de narración es igual al líder 9,1; el de vendedor es igual al de 9,9; el estilo participativo es equivalente a 1,9; y la delegación es igual a líder 1,1. Entonces, ¿es el liderazgo situacional simplemente el grid administrativo con una diferencia básica — el reemplazo del punto 9,9 ("un estilo para toda ocasión") — con la recomendación de que estilo "correcto" debe ajustarse con la preparación adecuada de los seguidores? Hersey y Blanchard dicen "no" ***)1*** Señalan que el grid enfatiza la *preocupación* por la producción y la gente. que son dimensiones de actitudes. Fn contraste, el lider~zgv situacional enfatiza el *comportamiento* de tarea y relaciones. A pesar de la prctcn~ión de Hersey *y* Blanchard, osta es una diferenciación muy fina. Tal vez pueda comprenderse mejor la teoría dcl liderazgo 3ituacional si se le considera como una adaptación bastante directa del marco del grid para que refleje cuatro etapas de la preparación adecuada de los seguidores.

Por último, llegamos a la pregunta crucial: ¿existen evidencias que apoyen la teoría del liderazgo situacional? Como se observó con anterioridad, la teoría ha recibido poca atención de parte de los investigadores,[32] pero a partir de la investigación realizada hasta la fecha, se debe llegar a las conclusiones con alguna reserva. Algunos investigadores proporcionan un apoyo parcial para la teoría,[33] pero otros no han encontrado respaldo para sus supuestos.[34] Como resultado, se debe tener cuidado de no brindarle un apoyo entusiasta que no se justifica.

Teoría de intercambio líder-miembro

En su mayoría, las teorías de liderazgo que hemos estudiado hasta este punto han supuesto en gran parte que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma forma. Pero piense acerca de sus experiencias en grupos. ¿Ha observado que los líderes a menudo actúan de forma muy distinta hacia diferentes subordinados? ¿Ha tendido el líder a tener favoritos que integran su grupo "intimo"? Si usted contestó si a ambas preguntas, está reconociendo lo que George Graen y sus asociados han observado, que crea la base para su teoría de intercambio líder-miembro.[35]

La **teoría de intercambio líder-miembro (ILM**) dice que, en virtud de las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo "in" — se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales—. Otros subordinados están en el grupo "out". Obtienen menos tiempo del líder, participan menos de las recompensas preferidas que controla el líder y tienen relaciones de superior-subordinado con base en interacciones formales de autoridad.

teoría de intercambio líder-miembro (ILM)
Los líderes se crean internos y externos al grupo, y los subordinados que tienen un estatus interno tendrón mós altas calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción con su superior.

La teoría propone que en un momento inicial en la historia de la interacción entre un líder y un subordinado determinado, el líder implícitamente clasifica al subordinado como un "in" o un "out" y que la relación se mantiene relativamente estable en el curso del tiempo.[36] No está clara la forma exacta como el líder escoge quién está dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo "in" porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son parecidas a las del líder, un mayor nivel de competencia que los miembros del grupo "out" y/o una personalidad extrovertida[37] (véase la figura 11-4). La teoría ILM predice que los subordinados con estatus de grupo "in" tendrán calificaciones más elevadas en el desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

En general, la investigación que se ha realizado para verificar la teoría ILM ha obtenido conclusiones que la apoyan.[38] De manera más específica, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan considerable evidencia de que los líderes si establecen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades distan mucho de ser aleatorias, y que el estatus de grupo "in" y de grupo "out" está relacionado con el desempeño y satisfacción del empleado.[39]

Teoría trayectoria-meta

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados sobre el liderazgo es la teoría trayectoria-meta. Robert House desarrolló la teoría trayectoria-meta como un modelo de contingencia sobre el liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio State sobre la estructuración inicial y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación.[40]

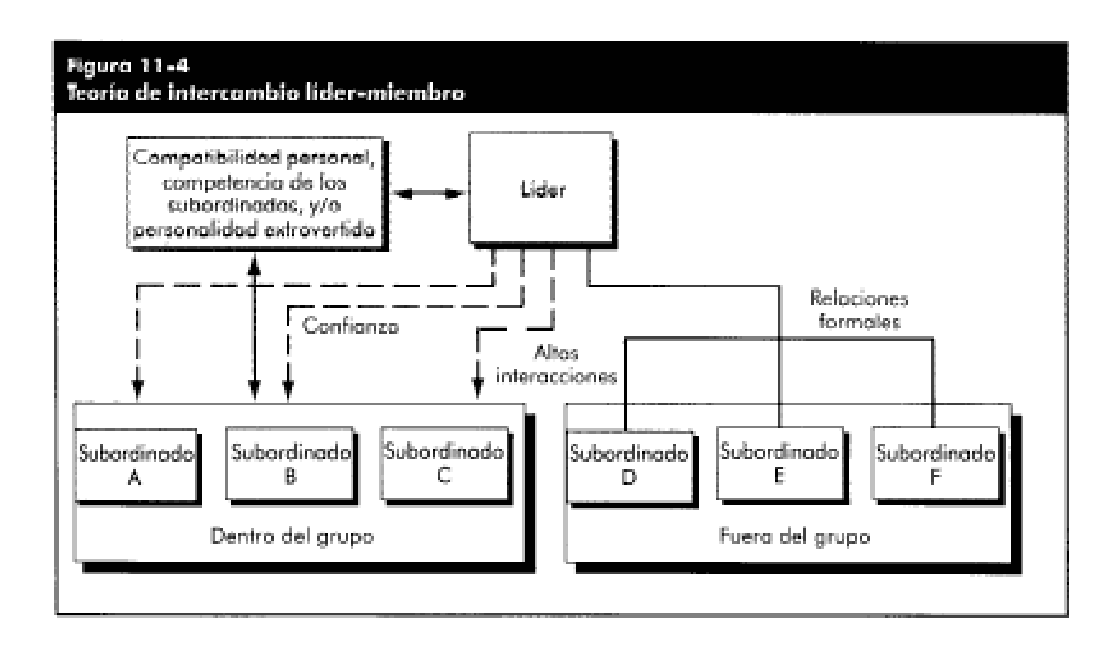


Figura 11-4
Teoría de intercambio líder-miembro

La esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización. El término *trayectoria-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a que sus seguidores pasen de donde están hasta el logro de sus metas de trabajo, y que vuelvan más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir.

De acuerdo con la **teoría trayectoria-meta**, el comportamiento del líder es *aceptable* para los subordinados en el grado en que éstos lo ven como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es *motivacional* en el grado en que (1) haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa del desempeño eficaz de este último; y (2) proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Para comprobar estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo. El *líder directivo* hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones especificas de la manera en que se deben desarrollar las tareas. Éste es un elemento paralelo muy cercano a la dimensión de Ohio State de la estructuración inicial. El *líder apoyador* es amigable y muestra preocupación por las necesidades de los subordinados. En el fondo, es esencialmente sinónimo de la dimensión de consideración de Ohio State. El *líder participativo* consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión. El *líder orientado a la realización* fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel. En contraste con el punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría trayectoria-meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera de estos comportamientos, o todos, de acuerdo con la situación.

teoría trayectoria-meta
Teoría de que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura.

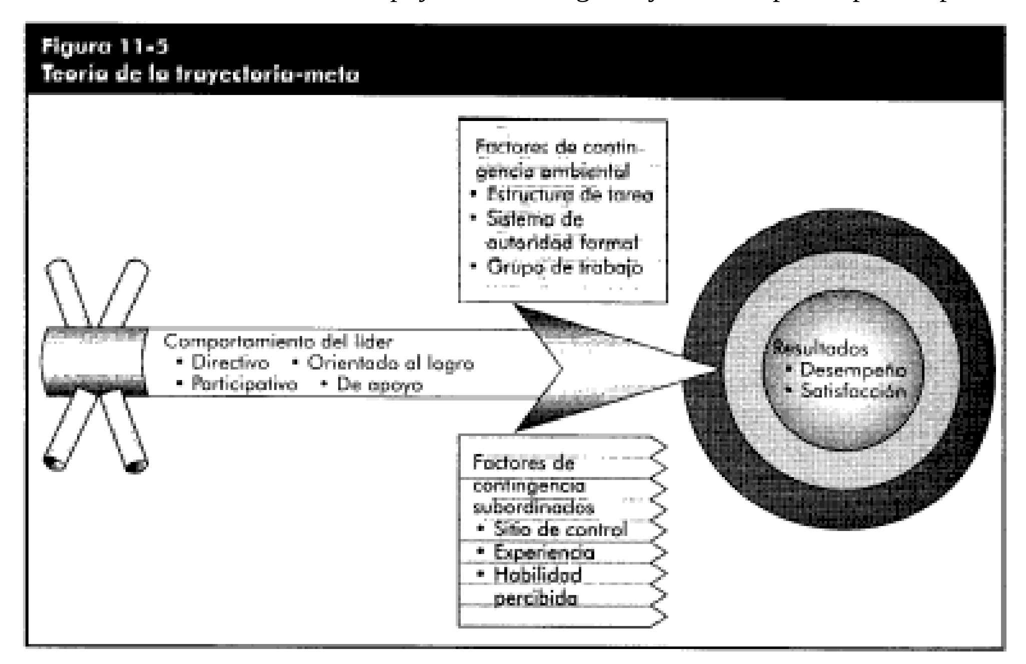


Figura 11-5
Teoría de la trayectoria-meta

Como lo muestra la figura 11-5, la teoría trayectoria-meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación comportamiento del líder-resultados: aquellos en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y aquellos que forman parte de las características personales del subordinado (sitio de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento, si es que se han de maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del subordinado determinan la forma como se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder. De manera que la teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando es redundante con las fuentes de estructura ambiental, o cuando es incongruente con las características del subordinado.

A continuación damos algunos ejemplos de hipótesis que han evolucionado de la teoría trayectoria-meta:

- El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión, que cuando son altamente estructuradas y bien delimitadas.
- El liderazgo de apoyo proporciona un alto desempeño y satisfacción de los empleados cuando los subordinados están desarrollando tareas estructuradas.
- Es probable que se' perciba el liderazgo directivo como redundante entre los subordinados que perciben que tienen una gran habilidad o considerable experiencia.
- Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben exhibir los líderes un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción de los empleados cuando exista gran conflicto dentro de un grupo de trabajo.
- Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados con un sitio externo de control estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado hacia la realización mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo lleve a un alto desempeño, cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua.

En general es alentadora la investigación para validar hipótesis como éstas.[41] La evidencia apoya la lógica subyacente a la teoría. Esto es, el desempeño y satisfacción del empleado suelen estar influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, ya sea en el empleado o en el ambiente de trabajo Sin embargo, el líder que pasa su tiempo explicando las rareas cuando astas ya esran claras, o cuando el empleado tiene la habilidad y experiencia para *manejarlas* sin interferencia, tal vez resulte ineficaz, porque el empleado considerará que dicho comportamiento directivo es redundante o hasta insultante.

¿Qué tiene el futuro para la teoría trayectoria-meta? Se ha verificado su marco conceptual y parece que tiene un apoyo empírico de moderado a alto. Sin embarco, podemos esperar ver más investigación enfocada al refinamiento y extensión de la teoría al incorporar variables moderadoras adicionales.

El modelo líder-participación

Hacia 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un **modelo líder-participación** que relacionaba el comportamiento en el liderazgo y la participación con la toma de decisiones.[42] Estos investigadores reconocieron que las estructuras de las tareas plantean exigencias que son diferentes para las actividades rutinarias y no rutinarias, y argumentaban que el comportamiento en el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo —proporcionaba un conjunto secuencial de reglas que debería seguirse para determinar forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dictaban diferentes situaciones—. El modelo era un complejo árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya utilidad podía identificarse al efectuar selecciones de "si" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo.

modelo líder-participación
Teoría del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas paro determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes.

De una investigación más reciente realizada por Vroom y Arthur Jago resultó una revisión de este modelo.[43] El nuevo modelo retiene los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero amplia las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales podían contestarse de acuerdo con una escala de 5 puntos. La tabla 11-1 lista las 12 variables.

El modelo supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de cinco comportamientos en una situación determinada: Autocrático 1 (Al); Autocrático II (AII); Consultor 1 (CI); Consultor II (CII); y Grupo II (GIl).

Tabla 11-1 Variables de contingencia en el modelo revisado de líder-participación

RQ: Requisito de calidad
¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

RC: Requisito de compromiso
¿Qué grado de importancia tiene subordinar el compromiso a la decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

IL: Información del líder
¿Tiene usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

EP: Estructura del problema
¿Está bien estructurado el problema?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

PC: Probabilidad del compromiso
Si usted tuviera que tomar la decisión, ¿tiene la seguridad razonable de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

CM: Congruencia de metas
¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que deben alcanzarse para resolver este problema?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

CS: Conflicto entre subordinados
¿Es probable que surjan conflictos entre los subordinados por la preferencia entre soluciones?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

IS: Información de subordinados
¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

RT: Restricciones de tiempo
¿Limita una restricción de tiempo crucialmente grave su capacidad de involucrar a los subordinados?

1	5
No	Sí

DG: Dispersión geográfica
¿Son prohibitivamente altos los costos asociados con el agrupamiento físico de subordinados que están dispersos?

1	5
No	Sí

MT: Motivación-tiempo
¿Qué tan importante es para usted que se reduzca al mínimo el tiempo que se requiere para tomar una decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

MD: Motivación-desarrollo
¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los subordinados?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

Fuente: V.H. Vroom y A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), págs. 111-112. Con autorización.

- AI. Uno resuelve el problema o toma una decisión por si mismo, utilizando la información disponible en ese momento.
- AII. Se obtiene la información necesaria de los subordinados y luego por si mismo decide la solución del problema. Puede decirles o no a los subordinados cuál es el problema en el momento de obtener de ellos la información. Es claro que el papel de los subordinados es sólo el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
- CI. Se comparte el problema con los subordinados correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como gru**po.** Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- CII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- GII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que reduce la complejidad del nuevo modelo, pero los administradores todavía pueden utilizar los árboles de toma de decisiones para seleccionar su estilo de liderazgo cuando no hay matices de gris (es decir, cuando el estatus de una variable es tan claro que una respuesta "sí" o "no" tiene un sentido inequívoco), no hay restricciones de tiempo que signifiquen limitaciones decisivas y los subordinados no están dispersos geográficamente. La figura 11-6 muestra uno de estos árboles de toma de decisiones.

La comprobación por medio de la investigación del original del modelo líder participación fue muy alentadora[44] . Por el hecho de que el modelo revisado es nuevo, todavía está pendiente la evaluación de su validez Pero el nuevo modelo **es** una extensión directa de la versión de 1973, y también está de acuerdo con nuestro conocimiento actual de los beneficios y costos de la participación, De modo que en estos momentos hay razones para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a los administradores a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para diferentes situaciones.

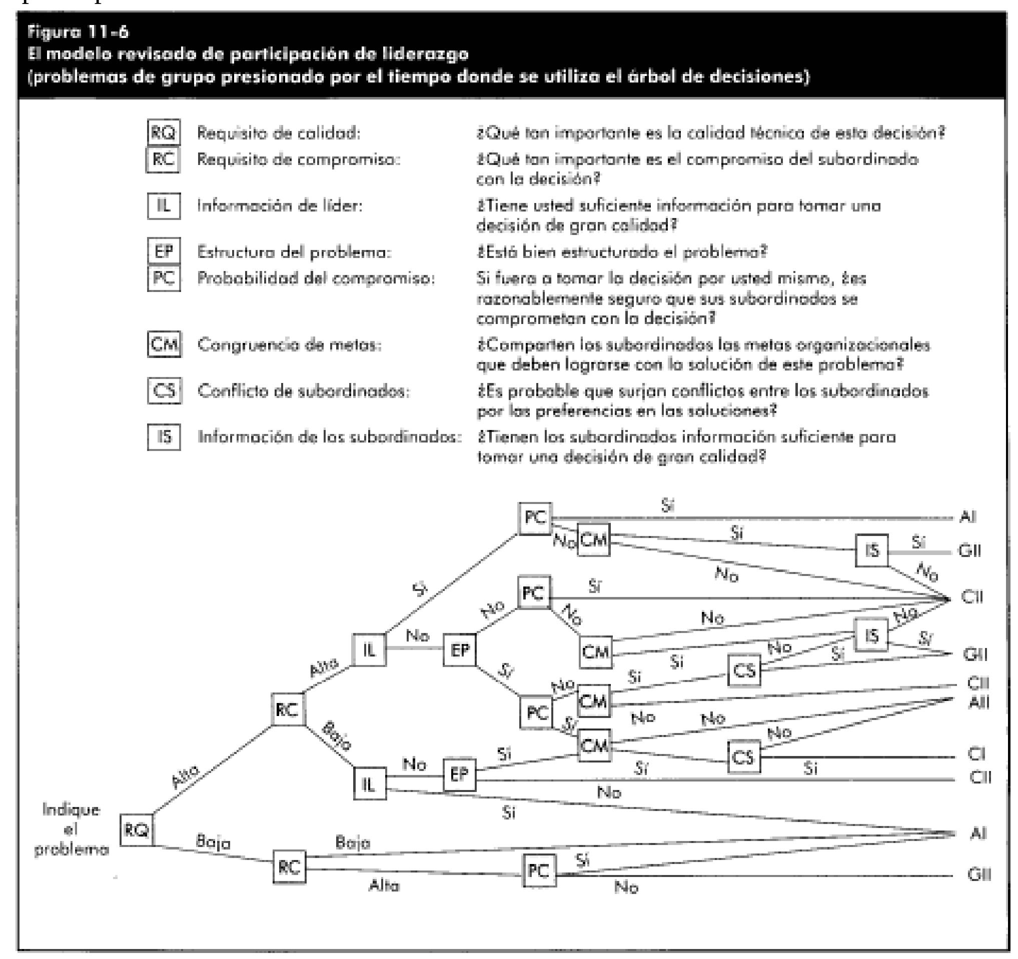


Figura 11-6
El modelo revisado de participación de liderazgo
(problemas de grupo presionado por el tiempo donde se utiliza el árbol de decisiones)

Mencionaremos dos últimos aspectos antes de continuar. En primer lugar, el modelo revisado de líder-participación es muy avanzado y complejo, lo que imposibilita describirlo con detalle en un libro de texto básico de CO. Pero las variables identificadas en la tabla 11-1 proporcionan al lector algunos elementos de juicio sólidos acerca de cuáles son las variables de contingencia que se deben tomar en cuenta al seleccionar el estilo de liderazgo.





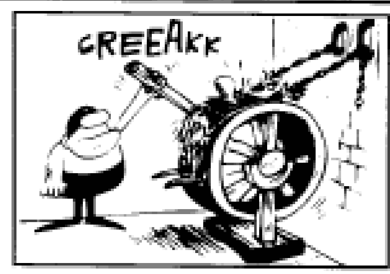


Figura 11-7
Fuente: B. Parker *y* J. Hart, Let *There* Be Reign (Greenwich, CT: Fawcett Books, 1 972).

En segundo lugar, el modelo líder-participación confirma que la investigación sobre el liderazgo se debe dirigir a la situación, en lugar de dirigirse a la persona. Tal vez tenga más sentido hablar de *situaciones* autocráticas y participativas que de *líderes* autocráticos y participativos. Al igual que House en su teoría trayectoriameta, Vroom, Yetton y Jago argumentan en contra de la idea de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo líder-participación supone que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

La tira cómica de la figura 11-7 propone que el individuo se ajuste al saco, en lugar de lo contrario. En términos del liderazgo, podemos pensar que el "saco" es análogo a "situación". Si son muy angostos los limites del estilo de liderazgo de una persona, como propone Fiedler, es necesario que coloquemos a ese individuo en una situación apropiada, si es que ha de tener éxito. Pero existe otra posibilidad: Si House y Vroom-Yetton-Jago están en lo correcto, el líder individual tiene que evaluar la situación existente y ajustar su estilo de acuerdo con ella. Es un asunto importante determinar si debemos ajustar la situación para que se acomode a la persona, o ajustar a la persona para que se acomode a la situación. La respuesta es que probablemente dependa del líder — para expresarlo con más precisión, depende de que esa persona tenga una alta o baja calificación en autocontrol— .4 Como ya sabemos, los individuos difieren en su flexibilidad de comportamiento. Algunas personas tienen una habilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos; son adaptables. Sin embargo, otros muestran altos niveles de consistencia en su comportamiento independientemente de la situación. Por lo general, quienes poseen un gran autocontrol pueden ajustar su estilo de liderazgo para que esté de acuerdo con las situaciones cambiantes.

¡En ocasiones el liderazgo no viene al caso!

Al seguir con el espíritu de contingencia, deseamos concluir esta sección ofreciendo esta idea: puede no ser cierta la creencia de que algún estilo de liderazgo *siempre* será eficaz *independientemente* de la situación. El liderazgo puede no ser siempre importante. Los datos de numerosos estudios muestran colectivamente que, en muchas situaciones, cualquiera que sea el comportamiento que muestran los líderes, éste no viene al caso. Algunos individuos, puestos y variables organizacionales pueden actuar como *sustitutos* del liderazgo o *neutralizar* el efecto del líder para influir en sus subordinados.[46]

- La creencia de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz independientemente de la situación, puede no ser cierta.

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder signifique alguna diferencia para los resultados de los subordinados. Destruyen la influencia del líder. Sin embargo, los sustitutos hacen que la influencia del líder no sólo sea imposible, sino también innecesaria. Actúan como sustitutos de la influencia del líder. Tal sería el caso de que las características de los subordinados, como su experiencia, capacitación, orientación "profesional" o indiferencia a las recompensas organizacionales, puedan sustituir o neutralizar el efecto del liderazgo. Por ejemplo, la experiencia y la capacitación pueden reemplazar la necesidad de apoyo del líder o su habilidad de crear estructuras y reducir la ambigüedad de la tarea. Los puestos que en si mismos carecen de ambigüedadd y son rutinarios o intrínsecamente satisfactorios pueden exigir menos a la variable de liderazgo. Las características organizacionales como metas formalizadas de manera explícita, las reglas y los procedimientos rígidos y los grupos de trabajo cohesivos pueden reemplazar el liderazgo formal (véase la tabla 11-2).

Este reciente reconocimiento de que los líderes no siempre tienen un impacto sobre el resultado de los subordinados no debe sorprendernos. Después de todo, hemos introducido diversas variables —actitudes, personalidad, habilidad y normas de grupo, para mencionar unas cuantas — que se ha comprobado que producen un efecto sobre el

desempeño y satisfacción de los empleados. Sin embargo, los partidarios del concepto de liderazgo tienden a poner una carga indebida en esta variable para explicar y predecir el comportamiento. Es demasiado simplista suponer que los subordinados se ven guiados al logro de metas sólo por el comportamiento de su líder. Por tanto, es importante reconocer de manera explícita que el liderazgo es sólo otra variable independiente en nuestro modelo global de CO. En algunas situaciones puede contribuir mucho para explicar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción de los empleados, pero en otras situaciones puede ayudar poco a ese fin.

Tabla 11-2 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Características que definen	Liderazgo orientado a las relaciones	liderazgo orientado a la tarea
Individual		
Experiencia/capacitación	Sin efecto	Sustituye por
Profesionalismo	Sustituye por	Sustituye por
Indiferencia a las recompensas	Neutralizadores	Neutralizadores
Puesto		
Tarea muy estructurada	Sin efecto	Sustituye por
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto	Sustituye por
Intrínsecamente satisfactoria	Sustituye por	Sin efecto
Organización		
Metas explícitamente formalizadas	Sin efecto	Sustituye por
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto	Sustituye por
Grupos de trabajo cohesivos	Sustituye por	Sustituye por

Fuente: Basado en S. Kerr y J.M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance* (diciembre de 1978), pág. 378.

θ *La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto?*

En verdad, al tema de liderazgo no le faltan teorías. Pero, desde un punto de vista global, ¿qué significa todo esto? Identifiquemos puntos comunes entre las teorías del liderazgo para determinar cuál es el valor práctico de éstas, en caso de que lo tengan, para su aplicación a las organizaciones.

Un examen cuidadoso revela el hecho de que los conceptos de "tarea y gente" — que frecuentemente se expresan en términos más elaborados para dar en esencia el mismo significado— permean a la mayoría de las teorías.[47] La dimensión de tarea recibe ese nombre por parte de Fiedler, pero tiene el nombre de "estructuración inicial" para el grupo de Ohio State, "liderazgo directivo" para los proponentes de trayectoria-meta, "orientación a la producción" para los investigadores de Michigan, y "preocupación por la producción" para Blake y Mouton. La dimensión de la gente también recibe un tratamiento parecido, con etiquetas como liderazgo orientado a la "consideración", "orientado al empleado", "apoyador", u "orientado a relaciones". Con la evidente excepción que representan los estudios escandinavos, el comportamiento del liderazgo tiende a reducirse a dos dimensiones — tarea y gente—, pero los investigadores continúan sosteniendo puntos de vista diferentes respecto de si las orientaciones son dos extremos de un solo continuum (uno podría estar alto en uno de los extremos o en el otro, pero no en ambos) o dos dimensiones independientes (uno podría estar alto o bajo en ambos).

Aunque un bien conocido estudioso señala que casi todas las teorías también "han luchado con el asunto de cuánto poder debe compartir un líder con sus subordinados en la toma de decisiones",[48] hay mucho menos apoyo para este argumento. La teoría del liderazgo situacional y el modelo líder-participación también se enfocan a este tema, pero la dicotomía tarea-gente parece que abarca mucho más.

Los teóricos del liderazgo no se ponen de acuerdo en el tema de si el estilo de un líder es fijo o flexible. Por ejemplo, Fiedler toma la primera posición; Vroom, Yetton y Jago asumen la segunda. Como se ha dicho con anterioridad, nuestra posición es que tal vez ambos tengan razón — lo que depende de la personalidad del líder—. Es más probable que los dueños de un gran autocontrol ajusten su estilo de liderazgo a situaciones cambiantes, que los que tienen poco autocontrol.[49] De manera que la necesidad de ajustar la situación al líder a fin de mejorar el equiparamiento

líder-situación, parece requerirse sólo en el caso de individuos de poco autocontrol.

¿Cómo debemos interpretar los resultados que se han presentado hasta este momento en el capítulo? Con el tiempo se ha comprobado que algunos rasgos han sido predictores modestos de la eficacia del liderazgo. Saber que un administrador tiene inteligencia, ambición, autoconfianza o características semejantes, de ninguna manera asegura que sus subordinados sean empleados productivos y satisfechos. Estos rasgos simplemente no tienen suficiente fuerza predictiva para ello.

Los primeros enfoques tarea-gente (como las teorías de Ohio State, Michigan y grid administrativo) tampoco ofrecen mucha sustancia. La afirmación más fuerte que se puede hacer a partir de dichas teorías es que los líderes que tienen alta calificación en su orientación hacia la gente deben tener empleados satisfechos. La investigación es demasiado confusa para formular predicciones respecto de la productividad de los empleados o los efectos de una orientación a la tarea sobre la productividad y la satisfacción.

Bien puede ser que la contribución más importante del modelo de Fiedler haya sido que comenzó una búsqueda más rigurosa para identificar las variables de contingencia en el liderazgo. Aunque este modelo ya no está a la vanguardia de las teorías sobre el liderazgo, diversas variables situacionales que Fiedler fue el primero en haber identificado, continúan surgiendo en las teorías de contingencia más recientes.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es directa, con un atractivo intuitivo, y es importante por el reconocimiento explícito que hace de que la habilidad y la motivación de los subordinados son cruciales para el éxito del líder. Sin embargo, a pesar de su amplia aceptación por parte de los profesionales, las conclusiones mixtas de las investigaciones hacen que la teoría, por lo menos por ahora, sea más especulativa que sustantiva.

La teoría de intercambio líder-miembro visualiza al liderazgo desde un ángulo diferente. Se enfoca en grupos "in" y grupos "out". Dada la impresionante evidencia de que los empleados del grupo in tienen un mejor desempeño y satisfacción que los miembros del grupo "out", la teoría proporciona valiosos elementos de juicio para predecir el efecto del líder, siempre que sepamos que un empleado es "in" o "out".

Los estudios que se hicieron para verificar la validez de la versión original del modelo líder-participación de Vroom-Yetton la comprobaron efectivamente. Dado el hecho de que la versión revisada de Vroom-Jago es una extensión más avanzada del modelo original, debemos esperar que sea aún mejor. Pero la complejidad del modelo es una fuerte limitación para su uso. Con cinco estilos y 12 variables de contingencia, es difícil que los administradores la utilicen como guía de práctica diaria. A pesar de lo anterior, el liderazgo y la toma de decisiones son temas complejos que requieren de un proceso elaborado. Esperar la llegada de un modelo fácil, pero válido, puede ser una idea fantasiosa. La conclusión más importante en este momento parece ser que cuando encontramos líderes que siguen el modelo, también debemos encontrar empleados productivos y satisfechos.[50]

Tommye Jo Daves (a la derecha) administro la planta do costura de Leví Strauss de Murphy Carolina del Norte, donde 385 empleados fabrican unos 3 millones de pantalones de mezclilla al año. En la estructura tradicional de administración de Leví, Daves era una líder directiva, que daba órdenes a empleados que desempeñaban una o dos tareas y programaba su trabajo. Para obtener mejorías importantes en calidad, costos de producción, y respuesta rápida a los clientes, Leví cambió a una estructura de administración de equipos. Los equipos de empleados reciben ahora una capacitación cruzada para poder atender 36 tareas y participan en el manejo de la planta y en el establecimiento de metas de producción yen las políticas de personal. De acuerdo con los lineamientos del modelo de trayectoria-meta, Daves cambió de ser un líder directivo a un líder participativo a medida que se ampliaban las habilidades y responsabilidades de los empleados. "No se puede dirigir a un equipo si uno se limita a ladrar las órdenes", dice Daves.

Por último, el modelo trayectoria-meta proporciona un marco para explicar y predecir la eficacia del liderazgo, que ha desarrollado una base empírica sólida. Reconoce que el éxito del líder depende del ajuste de su estilo al ambiente en que se encuentra, así como de las características individuales de los seguidores. De manera limitada, la teoría trayectoria-meta proporciona validez a las variables de contingencia en otras teorías de liderazgo. Por ejemplo, su énfasis sobre la estructura de la tarea es consistente con el modelo de contingencia de Fiedler y el modelo líder-participación de Vroom y Jago (recuerde su pregunta: ¿está bien estructurado el problema?). El reconocimiento de la teoría trayectoria-meta de las características individuales también es consistente con el enfoque de Hersey y Blanchard sobre la experiencia y habilidad de los seguidores.

θ *Los enfoques más recientes sobre el liderazgo*

Concluiremos nuestra revisión de las teorías sobre el liderazgo presentando tres de los enfoques más recientes sobre este tema: la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional. Si hay un tema común en los enfoques de esta sección, ése es que todos reducen el énfasis de la complejidad teórica y visualizan más el liderazgo en la forma en que el hombre promedio concibe el tema.

Teoría de la atribución del liderazgo

En el capítulo 4 analizamos la teoría de la atribución en relación con la percepción. También se utilizó la teoría de la atribución para ayudar a explicar la percepción del liderazgo.

Como el lector recordará, la teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.[51] Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.[52] De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder.[53] Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo. A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.[54] Esto ayuda a comprender la vulnerabilidad de los DGE cuando sus organizaciones sufren un grave problema financiero, sin que importe si ellos tuvieron que ver mucho con el mismo. También tiene que ver con las razones por las que se les da crédito a estos DGE por resultados financieros muy positivos — de nuevo, sin que importe cuánto o qué tan poco hayan contribuido a ellos.

teoría de la atribución del liderazgo
Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otras individuos.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la **teoría de la atribución del liderazgo** es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones.[55] Una de las explicaciones por las que se percibía a Ronald Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba. La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.[56]

Teoría del liderazgo carismático

liderazgo carismático
Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.

La teoría del **liderazgo carismático** es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos.[57] En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Algunos ejemplos de individuos que se citan con

frecuencia como líderes carismáticos incluyen a Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics), Ross Perot, Steve Jobs (cofundador de Apple Computer), Ted Turner, Lee lacocca (ex presidente del consejo de administración de Chrysler), Jan Carízon (presidente del consejo de administración de SAS Airlines) y el general Norman Schwarzkopf.

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático. Robert House (conocido por su trayectoria-meta) identificó tres características: una confianza muy elevada en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias.[58] Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro rasgos comunes: tenían una visión compulsiva o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pudieran identificarse fácilmente con la misma; demostraron consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.[59] Sin embargo, el análisis más amplio ha sido el de Conger y Kanungo, de McGill University.[60] Entre sus conclusiones, señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en si mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del *statu quo*. La tabla 11-3 resume las características claves que parecen distinguir a los líderes carismáticos de los no carismáticos.

Recientemente se ha concentrado la atención en un intento por determinar cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores. El proceso comienza cuando el líder articula una visión atractiva. Esta visión proporciona una sensación de continuidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Luego, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y autoconfianza de sus seguidores. A continuación, el líder transmite por medio de palabras y acciones un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, brinda un ejemplo que los seguidores pueden imitar. Por último, el líder carismático se autosacrifica y tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.[61]

Tabla 11-3 Características clave de los líderes carismáticos

1. Autoconfianza. Tienen completo confianza en su criterio y capacidad.
2. *Visión.* Ésto es uno meto ideal que propone un futuro melar que el statu quo, Mientras mayor sea la disparidad entre esto meto idealizada y el *statu* quo, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. *Habilidad* para articular la visión. Pueden aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de los seguidores y, en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión. Se percibe a los líderes carismáticos como personas fuertemente comprometidas y deseosas de asumir un alto riesgo personal, ipcurrir en costos elevados e involucrarse en el autosacríficio para alcanzar su visión.
5. Comportamiento fuera de lo camón. Los que paseen carisma tienen comportamientos que se consideran novedosos, no convencionales y contrarios a los normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre los seguidores.
6. Se perciben como agentes de cambio. Se identifico a los líderes carismáticos como agentes de cambio radical más que como guardianes del statu quo.
7. *Sensibilidad al* ambiente. Estos líderes pueden efectuar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para obtener el cambio.

Fuente: Basado en J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic leadership", en J.A. Conger y R.N. Kontjngo. Charismatic leadership (Son Francisco, Joxxey-Baxs. 19881, pág. 91.

¿Qué podemos decir acerca del efecto que el líder carismático proyecta sobre sus seguidores? Un cúmulo de investigaciones muestra una impresionante correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores.[62] Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es algo deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? ¿O nacen los líderes carismáticos con esas cualidades? Aunque una minoría piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría de los expertos cree que si se puede capacitar a los individuos para que tengan un comportamiento carismático, y así puedan disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado como "líder carismático".[63] Por ejemplo, un grupo de autores propone que una persona puede aprender a volverse carismática si sigue un proceso de tres pasos[64] En primer

lugar, una persona necesita desarrollar el aura del carisma al mantener un punto de vista optimista, utilizar la pasión como catalizador para generar el entusiasmo y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con las palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a otros al crear un vínculo que inspira a los demás a seguirlo. Y, por último, el individuo hace aflorar el potencial de sus seguidores al tocar sus emociones. Este enfoque parece funcionar, como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito al preparar pequeñas obras en que los estudiantes de administración de negocios actúan "jugando" a ser carismáticos.[65] Se enseñó a los estudiantes a articular una meta globalizadora, a comunicar expectativas de alto desempeño, mostrar confianza en la habilidad de los subordinados para satisfacer esas expectativas y empatía con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, dinámica y llena de confianza; y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar más la dinámica y energía del carisma, se capacitó a los líderes a evocar características carismáticas no verbales: alternaron entre sentarse sobre sus escritorios y caminar, se inclinaban hacia los subordinados, mantenían contacto visual directo, y tenían una postura relajada y expresiones faciales animosas. Estos investigadores encontraron que estos estudiantes podían aprender a proyectar el carisma. Más aún, los subordinados de estos líderes tenían un mejor desempeño y ajuste con las tareas, con el líder y con el grupo que los subordinados que trabajaron en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Una última reflexión sobre este asunto: tal vez no siempre sea necesario el liderazgo carismático para alcanzar altos niveles de desempeño entre los empleados. El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico.[66] Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, religión, tiempos de guerra, o cuando una empresa comercial está introduciendo un producto radicalmente nuevo, o cuando enfrenta una crisis que amenaza su vida. Estas condiciones tienden a involucrar elementos ideológicos. Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. Steve Jobs logró una lealtad y compromiso inquebrantables del personal técnico que supervisaba en Apple Computer durante el final de los 70 y principios de los 80, al articular una visión de computadoras personales que cambiarían en forma impresionante la forma como vivía la gente. El estilo apasionado, burdo, del general "Stormy" Norman Schwarzkopf, su confianza absoluta en sus tropas y una visión de victoria total sobre Irak, lo convirtieron en héroe del mundo libre después de la operación Tormenta del Desierto de 1991. De hecho, los líderes carismáticos pueden convertirse en un pasivo para una organización, una vez que ha pasado la crisis y la necesidad del cambio radical.[67] ¿Por qué? Porque entonces la abrumadora autoconfianza del líder carismático se convierte en un problema. No es capaz de escuchar a otras personas, se siente incómodo cuando lo desafían subordinados agresivos y comienza a tener una creencia injustificada en lo "correcto" de sus puntos de vista. Por ejemplo, el estilo carismático de Philippe Kahn fue un activo durante los años de rápido crecimiento de la compañía de software de base de datos Borland International. Pero el DGE de Borland se convirtió en un problema cuando la compañía maduró. Su estilo dictatorial, arrogancia y toma de decisiones temerarias han hecho peligrar el futuro de la compañía.[68]

El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional

La última corriente de investigación que abordaremos es el reciente interés en la diferenciación de los líderes transformacionales en comparación con los líderes transaccionales.[69] Como se verá, puesto que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta superposición o traslape entre este tema y nuestro análisis anterior del liderazgo carismático.

líderes transaccionales
Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.

líderes transformacionales
Líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo que hemos visto en este capitulo — por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fíedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-participación— han tenido que ver con los **líderes transaccionales**. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Éstos son los **líderes transformacionales** como Leslie Wexner, de la cadena de tiendas al menudeo The Limited, y Jack Welch, de General Electric. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo. La tabla 11-4 identifica y define brevemente las cuatro características que

diferencian a estos dos tipos de líderes.

Tabla 11-4 Características de líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional

Recompenso contingente: Contrato el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.
Administración por excepción (activo): Contraía y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.
Administración *por excepción* (pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.
Laissez-faire: Abdico de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.
Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.
Consideración individualizada: Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacito, aconseja.

Fuente: BM. Boes, "From Tronuoctionol lo Tronsformotionol Leodership: Leorning fo Shore the Vicion", por el. profesor Bernord Boss cf al., en Orgonizo6onol Dynom¡cs linv¡erno de 19901, p4ig. 22. Derechos registrados 1989 por lo American Monagemenf Association, Nuevo York. Todos los derechos rexervodos,

Sin embargo, no se debe visualizar al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos.[70] El liderazgo transformacional se construye *sobre* el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. "El [líder] puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista del mundo que tiene el carismático, y no ir más allá; el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció."[71]

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora e impresionante. Por ejemplo, en diversos estudios con oficiales del ejército estadounidense, canadiense y alemán, se encontró que en cada nivel se evaluaba a los líderes transformacionales como más eficaces que sus contra-partes transaccionales.[72] Y los administradores de Federal Express que fueron calificados por sus seguidores como poseedores de un liderazgo más transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como mayores realizadores y más capaces de recibir ascensos.[73] En resumen, la evidencia global indica que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de rotación del personal, con mayor productividad y más satisfacción de los empleados, que el liderazgo transaccional.[74]

El CO en las noticias ....

El carismático líder de Southwest Airlines

Herb Kelleher, DGE de UlSouthwest Airlines, **LE** comenzó su línea aérea en 1971 con una visión clara: Southwest sería un transportista de distancias cortas, alta frecuencia, bajas tarifas, de punto a punto. La compañía ganó dinero desde su segundo año y ha seguido obteniendo utilidades todos los años — un récord sin paralelo en la industria del transporte aéreo en Estados Unidos—.

Pero no confunda a Herb Kelleher con cualquiera de esos ejecutivos serios que manejan American, Delta y otras de las líneas aéreas más importantes. No, ¡Herb Kelleher es único! ÉL es el que arma escándalos, bromista y líder de la porra de la compañía —todo en uno—. Denle una oportunidad y estará de fiesta con los empleados hasta la madrugada; se vestirá como Elvis, o el conejo de pascua, o dirigirá a los empleados en porras para la compañía. Su estilo poco ortodoxo, más su compromiso incondicional con sus empleados, ha

creado un "sentimiento de familia" entre la fuerza de trabajo de Southwest, que se ha traducido en empleados que están dispuestos a dar la mano siempre que se necesite, a caminar — o volar — la segunda milla. Los pilotos a veces trabajan en la puerta de abordaje si las cosas están flojas; los agentes de viajes cargan voluntariamente el equipaje sí eso ayuda a que Los aviones despeguen con mayor rapidez.

Kelleher ha creado una banda **de 12** 000 fieles. David Ridley, que llegó en 1988 a Southwest para hacerse cargo de mercadotecnia y ventas después de trabajar en dos compañías más tradicionales, dice: "Yo tenía bastantes dudas al principio, después de haber estado en lugares donde se consideraba a todos, con excepción de dos o tres personas superiores, como material desechable. Peró he llegado a apreciar un lugar donde se practica la bondad y se nutre el espíritu humano."

El estilo de Kelleher "a mi me preocupa"; constantemente gana puntos con los empleados. De acuerdo con un ejecutivo de Northwest Aírlines, "Herb en alguna forma ha conseguido que los trabajadores sindicalizados se identifiquen personalmente con su compañía". El siguiente incidente capta el peculiar estilo de Kelleher en las relaciones laborales. Un analista de Wall Street narra el momento en que estaba almorzando en la cafetería de la compañía. Kelleher, sentado a la mesa al otro extremo de la cafetería con varias empleadas, repentinamente se puso de pie, besó a una de las mujeres con gusto, y comenzó a dirigir a toda la concurrencia en una serie de porras. Cuando el analista preguntó qué era lo que sucedía, uno de los ejecutivos en su mesa le explicó que Kelleher en ese momento había negociado un nuevo contrato con los asistentes de vuelo de Southwest.

Con base en K. Labich, "Is Herb Kelleher Americo's Besf CEO~, Forfune 12 de moyo de 19941. páos. 44.52.

θ *Temas contemporáneos sobre el liderazgo*

¿Confían los hombres y las mujeres en diferentes estilos de liderazgo? De ser así, ¿es un estilo intrínsecamente superior al otro? ¿Cómo está afectando la popularidad actual de *ceder a los subordinados el poder de decidir y actuar* la forma como dirigen los administradores? Puesto que los líderes no lo son a menos que tengan seguidores, ¿qué pueden hacer los administradores para que los empleados sean seguidores más eficaces? ¿Cómo afecta la cultura nacional la elección del estilo de liderazgo? ¿Existe una base biológica para el liderazgo?

En esta sección enfocaremos brevemente estos cinco temas contemporáneos del liderazgo.

Sexo: ¿Dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres?

Una extensa revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones respecto del sexo y el liderazgo.[75] En primer lugar, las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. En segundo lugar, las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.

Como nueva presidenta de General Motors of Canada, Ltd., Mauroen Kempston Darkes es la primera mular en ascender a la primera posición de la empresa. Darkes no le da mucha importancia a su sexo, diciendo que en los 20 años que ha pasado con GM Canada, nunca se ha detenido en el hecho de que es una mujer que trabaja en una industria dominada por hombres. A diferencia de la mayoría de los ejecutivos de más alto nivel en la industria automotriz, que ascienden de las áreas de ventas, ingeniería o finanzas, Darkes llegó en la estructura de GM Canada a través de los departamentos legal y de políticas públicos. X a diferencia de muchos de sus colegas masculinos que se sienten más cómodos con un estilo autoritario da liderazgo, Darkes utiliza un estilo democrático. Sus compañeros la describen como la quintaesencio del líder corporativo —inteligente, ambiciosa, inamovible

en su determinación de alcanzar el éxito, de rápido aprendizaje y dura negociadora—.

No deben ser totalmente sorprendentes las similitudes entre hombres y mujeres líderes. Casi todos los estudios que investigan este tema han utilizado como sinónimo de liderazgo las posiciones que ocupan en la administración. Como tales, las diferencias en sexo, evidentes en la población en general, no tienden a ser tan evidentes entre los líderes. ¿Por qué? A causa de la autoselección de carrera y la selección de la organización. Así como las personas que escogen carreras relacionadas con el cumplimiento de la ley o con la ingeniería civil tienen muchos elementos en común, así también tienden a tener elementos en común los individuos que seleccionan carreras en la administración. Las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo — como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad — es más probable que se les tome como líderes, y se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es cierto hoy en día, sin que importe el sexo. De manera similar, las organizaciones tienden a reclutar y ascender a puestos de liderazgo a personas que proyectan atributos para ello. El resultado es que, independientemente del sexo, aquellas personas que alcanzan puestos formales de liderazgo en las organizaciones tienden más a parecerse que a ser diferentes.

A pesar de la conclusión anterior, los estudios indican ciertas diferencias en los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, a estimular la participación, a compartir el poder y la información, y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de una actitud de inclusión y confían en su carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. En cambio, es más probable que los hombres usen un estilo de órdenes y control directo. Descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Sin embargo, de acuerdo con nuestra primera conclusión, es necesario que estos resultados se tomen con algunas reservas. La tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por los hombres. Parece ser que las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Dado que los hombres han ocupado tradicionalmente la gran mayoría de puestos de liderazgo en las organizaciones, resulta una tentación suponer que la existencia de las diferencias que se han observado entre hombres y mujeres redundaría de manera automática en favor de los hombres. No es así. En las organizaciones de la actualidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y participación en la información están reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y la discrecionalidad. Los mejores administradores escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres. Como ejemplo específico, el mayor uso de equipos transfuncionales en las organizaciones significa que los administradores eficaces deben convertirse en negociadores capaces. Los estilos de liderazgo que las mujeres suelen utilizar las hacen mejores negociadoras, puesto que es menos posible que se enfoquen en utilidades, pérdidas y competencia, como lo hacen los hombres. Las mujeres tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua — procurando con ahinco que la otra parte se vea a sí misma como ganadora, lo mismo que ante los ojos de terceros—.

De los conceptos a las habilidades

Entrenamiento

Cada vez más se describe a los administradores eficaces como *entrenadores* en lugar de *jefes.* Se espera que proporcionen instrucciones, dirección, consejo y estímulo para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño en sus puestos. Si un administrador desea transformarse en un entrenador, ¿qué es lo que necesita hacer? Más específicamente, ¿cuáles son las acciones que caracterizan un entrenamiento eficaz?

Los administradores deben poseer tres habilidades genéricas si han de ayudar a que sus empleados desarrollen grandes avances en el desempeño.[76] Los siguientes puntos repasan estas habilidades generales y los comportamientos específicos que se asocian con cada uno.

1. *La habilidad para analizar formas que mejoren el desempeño y las capacidades del empleado.* Un entrenador busca oportunidades para que un empleado aumente sus capacidades y mejore su desempeño.

a. Observe diariamente el comportamiento de sus empleados.

b. Formule preguntas al empleado ¿Por qué haces tu tarea de esta manera? ¿Se puede mejorar? ¿Qué otros enfoques podrían utilizarse?

c. Muestre un interés genuino en la persona como individuo, no simplemente como empleado. Respete su individualidad. Más importante que cualquier conocimiento técnico que usted pueda proporcionar para el mejoramiento del desempeño en el puesto. es lo que usted capta sobre la singularidad del empleado.

d. Escuche al empleado. Usted no puede comprender al mundo desde la perspectiva de un empleado a menos que usted la escuche.

2. *La habilidad para crear un clima de apoyo.* Es responsabilidad del entrenador reducir las barreras al desarrollo y facilitar un clima que aliente el mejoramiento en el desempeño.

a. Haga factible un clima que contribuya al intercambio libre y abierto de ideas,

b. Ofrezca ayuda y asistencia. Proporcione dirección y consejo cuando se le pida.

c. Estimule a sus empleados. Sea positivo y optimista.. No use amenazas.

d. Enfoque los errores como oportunidades de aprendizaje. El cambio implica riesgo, y los empleados no deben sentir que se castigarán los errores. Cuando ocurren fallas, pregunte "¿qué aprendimos que nos pueda ayudar en el futuro?"

e, Reduzca los obstáculos, ¿Qué factores contraía usted que,, si se eliminan, pueden ayudar al empleado ***á*** mejorar su desempeño en el puesto?

f. Exprese al empleado el valor de su contribución a las metas de la unidad.

g. Asuma una responsabilidad personal por los resultados, pero no le robe a los empleados su responsabilidad total. Reconozca los esfuerzos de los empleados cuando tienen éxito, y señale lo que falta cuando fallen. Nunca culpe a los empleados de los pobres resultados.

3. *La habilidad para influir en los empleados a fin de cambiar su comportamiento.* La prueba final de la eficacia del entrenamiento es si mejora el desempeño del empleado. Pero éste no es un concepto estático. Nos preocupa el crecimiento y el desarrollo continuo.

a. Estimule el mejoramiento continua. Reconozca. y recompense los mejoramientos pequeños y. de conformidad con la AC'1 trate el entrenamiento como una ayuda a los empleados para que trabajen continuamente hacia el mejoramiento. No existen límites al mejoramiento del desempeño en el puesto de un empleado.

b. Utilice un estilo de colaboración. Los empleados responden más para aceptar el cambio si participan en la identificación y selección entre las ideas de mejoramiento.

c. Desglose las tareas difíciles en otras más sencillas. Al dividir puestos más complejos en un conjunto de tareas de dificultad cada vez menor, es más probable que tengan éxito los empleadas desalentados, El haber logrado éxito en las tareas más sencillas los alienta a llevar a cabo tareas más difíciles.

d. Modele las cualidades que espera de sus empleados. Si desea franqueza, dedicación, compromiso y responsabilidad departe de sus empleados, usted debe mostrar estas cualidades. Sus empleados verán en usted un modelo del papel que deben desempeñan. de manera que debe asegurarse que sus hechos son iguales a sus palabras.

El liderazgo mediante la cesión a los subordinados del poder de decidir y aduar

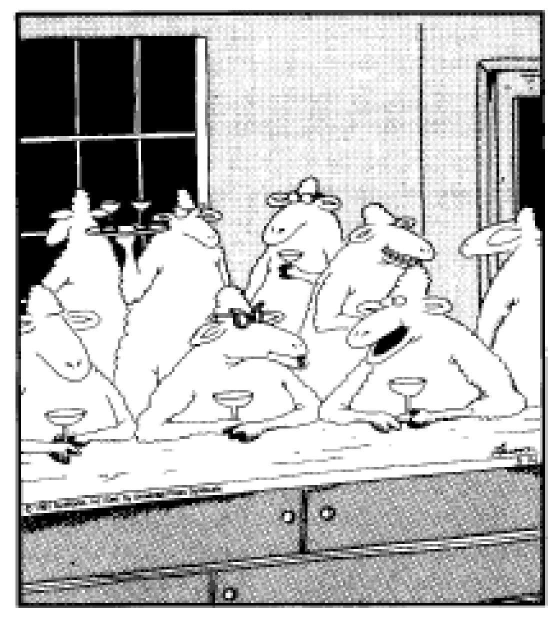
Se ha desarrollado una tendencia importante durante el último decenio, que tiene mmensas aplicaciones para el liderazgo. Esa tendencia es que los administradores adopten la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar. Para ser más específicos, se aconseja a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados? El papel del líder que realiza la cesión es el de mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulo, motivar y capacitar a sus empleados. La lista de compañías que se han trepado al "carro de la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar" incluye corporaciones de fama mundial como General Electric, Intel, Ford, Saturn, ScandinavianAirlines Systems, Harley-Davidson, NCR, Goodyear y Conrail. Muchas han introducido la cesión del poder de decidir y actuar como parte de sus esfuerzos en el establecimiento de la administración de calidad total.[78]

¿No le parece un poco extraña esta adopción a gran escala del liderazgo compartido, dado que la atención se ha centrado en los enfoques de contingencia del liderazgo? Si no le parece así, debería parecerle. ¿Por qué? Porque los partidarios de la cesión del poder de decidir y actuar abogan en el fondo por un enfoque de no contingencia para el liderazgo. Se ha descartado el liderazgo directivo autocrático, orientado a la tarea, y ha sido sustituido por la cesión del poder de decidir y actuar.

El problema con el movimiento actual de la cesión del poder de decidir y actuar está en que pasa por alto hasta qué grado se puede compartir el liderazgo y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido. A causa de factores como la reducción de tamaño, mayores habilidades de los empleados, compromisos de las organizaciones con la capacitación continua, el establecimiento de programas de administración de calidad total y la introducción de equipos autoadministrados, es indudable que es más frecuente que se den situaciones que requieran un enf oque de mayor cesión de facultades y así dar el poder de decidir y actuar en el liderazgo. ¡Pero no *todas* las situaciones aceptan totalmente la cesión del poder de decidir y actuar o de *cualquier* otro enfoque universal para el liderazgo! No es consistente con la mejor y más actual evidencia que tenemos sobre el tema.

¿Qué hay acerca de la condición de los seguidores?

EL LADO MÁS LEJANO por GARY LARSON



"Bueno, tú qué sabes. . . ¡Yo también soy un seguidor!"

Figura 11-8
EL LADO LEJANO, derechos registrados 1990 & 1991. Farworks, Inc./Dist. por Universal Press Syndicate. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados.

Cuando se le preguntó a alguien lo que se necesitaba para ser un gran líder, respondió: "¡Grandes seguidores!" Aunque la respuesta pudiera parecer sarcástica, contiene cierta verdad. Hemos sabido durante mucho tiempo que muchos administradores no pueden ni siquiera "llevar un caballo a que tome agua". Pero también es cierto que muchos subordinados son incapaces de hacer algo tan sencillo como "seguir un desfile".

Sólo hasta fechas recientes hemos comenzado a reconocer que, además de tener líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que puedan seguirlos.[79] De hecho, probablemente sea correcto decir que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, de modo que tener seguidores ineficaces puede significar una desventaja mayor que tener líderes ineficaces.

¿Cuáles son las cualidades que tienen los seguidores eficaces? Un autor se concentró en cuatro de ellas.

1. *Se administran bien a sí mismos.* Son capaces de pensar por si solos. Pueden trabajar en forma independiente y sin una supervisión estrecha.

2. *Están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos.* Los seguidores eficaces están comprometidos con algo — una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea — además del cuidado de su propia vida. A la mayoría de la

gente le gusta trabajar con colegas que están comprometidos, emocional y físicamente, con su trabajo.

3. *Construyen su competencia y enfocan sus esfuerzos para tener un máximo impacto.* Los seguidores eficaces dominan las habilidades que son útiles para sus organizaciones y tienen estándares de desempeño más elevados que los que requiere su puesto o trabajo.

4. *Son valientes, honestos y creíbles.* Los seguidores eficaces se consideran a sí mismos como pensadores críticos, independientes, en cuyo conocimiento y criterio se puede confiar. Tienen altos estándares éticos, reconocen los méritos ajenos cuando y donde deben hacerlo, y no tienen miedo de reconocer sus propios errores.

La cultura nacional como una variable agregada de contingencia

Una conclusión general que surgió de nuestro análisis de liderazgo es que los líderes eficaces no utilizan un estilo de manera exclusiva. Ajustan su estilo a la situación. Aunque no se menciona explícitamente en ninguna de las teorías que hemos presentado, no cabe duda de que la cultura nacional es un importante factor situacional que determina qué estilo de liderazgo será el más eficaz.[8]’ Proponemos al lector que la considere como otra variable situacional.

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo por la vía de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados. Por ejemplo, un estilo manipulador o autocrático es compatible con una gran distancia al poder, y encontramos altas calificaciones de distancia al poder en los países árabes, latinos y del Lejano Oriente. La clasificación de distancia al poder también podría ser un buen indicador de la voluntad de los empleados a aceptar un liderazgo participativo. Es probable que la participación sea más eficaz en culturas de corta distancia al poder, como Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia. A propósito, esto puede explicar: (1) por qué diversas teorías de liderazgo (los más obvios son los estudios conductistas de la University of Michigan y el modelo líder-participación) favorecen implícitamente el uso de un estilo participativo u orientado a la gente; (2) el surgimiento del comportamiento orientado al desarrollo que encontraron los investigadores escandinavos; y (3) el reciente entusiasmo en América del Norte con la cesión del poder de decidir y actuar. Recuérdese que la mayoría de las teorías de liderazgo fueron desarrolladas por estadounidenses, utilizando personas estadounidenses; y que tanto Estados Unidos como Canadá y los países escandinavos tienen una baja calificación promedio en la distancia al poder.

> • Una creciente evidencia indica que el liderazgo tiene raíces biológicas.

¿Existe una base biológica para el liderazgo?

¿Es posible que el comportamiento del líder resida en las hormonas del cuerpo y en los transmisores nerviosos del cerebro? Aunque esto podría sacar el estudio del liderazgo del laboratorio del comportamiento para llevarlo al de química, hay una evidencia creciente de que el liderazgo tiene raíces biológicas.[82]

Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o agresivos de un grupo, sino los que son más eficaces en el manejo de las interacciones sociales. Esa conclusión no es especialmente sorprendente. Sin embargo, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica especial de hormonas y química del cerebro que les ayuda a construir alianzas sociales y a enfrentar la tensión.

Dos agentes químicos — la serotonina y la testosterona — son los que han recibido la mayor atención. Altos niveles del primero parecen mejorar la sociabilidad y controlar la agresión. Altos niveles del segundo incrementan el impulso competitivo.

Estudios con monos han concluido que: (1) los monos dominantes — los líderes (machos o hembras) — tienen un nivel de serotonina más alto que sus subordinados; y (2) cuando se quita a un líder del grupo, el nuevo líder muestra un marcado incremento de los niveles de serotonina. Los investigadores creen que los altos niveles de serotonina promueven el liderazgo al controlar los impulsos agresivos y antisociales, así como reduciendo la sobrerreacción a tensiones pequeñas o irrelevantes. Sin embargo la dirección causal no está clara, es decir, si los altos niveles de serotonina son los que estimulan el liderazgo o si es el liderazgo el que causa el incremento de la serotonina.

La testosterona también parece desempeñar un papel importante en el liderazgo. Los estudios con mandriles concluyen que los líderes experimentan una súbita elevación de sus niveles de testosterona cuando aparecen amenazas

reales. Entre los subordinados el nivel de testosterona desciende durante las crisis.

Pero es suficiente por lo que respecta a los monos. ¿Qué hay acerca de los seres humanos? Un estudio realizado en una fraternidad universitaria encontró que los hombres que ocupaban las posiciones de liderazgo más altas tenían el nivel más alto de serotonina. Los investigadores también han encontrado que los niveles de testosterona se incrementan entre los mejores jugadores de tenis antes de los juegos importantes. Los altos niveles de la sustanc~a parece que hacen que los jugadores sean más asertivos y estén más motivados para ganar. Se ha encontrado también que la testosterona también se incrementa *después* de acontecimientos que mejoran el estatus, como obtener una promoción o alcanzar algún grado académico, y que las mujeres con puestos profesionales tienen mayores niveles de dicha hormona.

No es tanta la distancia del laboratorio al sitio de trabajo, como se pudiera pensar. Por ejemplo, el muy popular antidepresivo Prozac pertenece a una nueva clase de medicamentos conocidos como inhibidores de absorción de serotonina. Sus efectos se centran en un neurotransmisor (la serotonina), mejorando el estado de ánimo y reduciendo la ansiedad al mantener depósitos del químico en el cerebro, para que lo usen una y otra vez las células nerviosas. Prozac eleva la serotonina y mejora la sociabilidad de sus usuarios. De manera similar, ahora hay parches de ese producto —como los que se ponen los que desean dejar de fumar— para ayudar a los individuos a incrementar sus niveles de testosterona. Aunque de ningún modo estamos sugiriendo que los individuos empleen píldoras o parches para incrementar sus cualidades de liderazgo, no hay duda de que son interesantes las posibilidades desde este ángulo del asunto.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En este capitulo describimos un paso en el estudio de las teorías del liderazgo desde la simple orientación de los rasgos hasta los más complicados modelos transaccionales, como la trayectoria-meta y el líder-participación. Al ir incrementándose la complejidad se hace más laboriosa la explicación y la predicción del comportamiento.

Se dio un avance importante en nuestro conocimiento del liderazgo cuando reconocimos la necesidad de incluir los factores situacionales. Esfuerzos recientes han ido más allá de su simple reconocimiento hacia intentos específicos de aislar esas variables situacionales. Podemos esperar todavía mayores avances en los modelos de liderazgo, pero en los últimos 10 años se han logrado avances lo suficientemente importantes como para que ahora podamos formular predicciones moderadamente eficaces respecto de quién puede dirigir mejor un grupo, y explicar en qué circunstancias un enfoque dado (como orientado a la tarea u orientado a la gente) es probable que lleve a un alto desempeño y satisfacción del empleado.

Además, el estudio del liderazgo se ha ampliado para incluir planteamientos más heroicos y visionarios acerca de él. A medida que aprendemos más sobre las características personales que los seguidores atribuyen a los líderes carismáticos y transformacionales, y sobre las condiciones que facilitan su surgimiento, deberíamos tener más capacidad de predecir cuándo los seguidores muestren una lealtad y compromiso extraordinarios con sus líderes y con las metas de los mismos.

Por último, estudiamos diversos temas contemporáneos sobre el liderazgo. Por ejemplo, aprendimos que los estilos de liderazgo femenino y masculino tienden a tener mas similitudes que diferencias, pero que la propensión de las mujeres a apoyarse en un liderazgo compartido corresponde más a las necesidades organizacionales de los 90 que el estilo directivo frecuentemente preferido por los hombres. Hemos planteado que el liderazgo que cede el poder de decidir y actuar a los subordinados es cada vez más popular, pero los administradores no deben considerar que la cesión del poder de decidir y actuar a los empleados es el estilo ideal de liderazgo para todas las ocasiones. También, y de acuerdo con el enfoque de contingencia, los administradores deben verificar que se incluye la cultura nacional como una variable fundamental cuando se selecciona un estilo de liderazgo. Finalmente, las recientes evidencias sobre el vínculo entre la biología y el liderazgo sugieren que la materia del liderazgo no sea lugar exclusivo de los psicólogos y sociólogos. En el futuro, un mejor conocimiento del fenómeno del liderazgo podría venir cada vez más de la química o la farmacología.

θ *Para repaso*

1. Verifique el desarrollo de la investigación sobre el liderazgo.
2. Describa las fortalezas y debilidades del enfoque de las características sobre el liderazgo.
3. ¿Qué es el *grid administrativo?* Compare su propuesta sobre el liderazgo con las propuestas de los grupos de Ohio State y Michigan.
4. ¿Cuál fue la contribución de los estudios escandinavos a las teorías del comportamiento?
5. ¿Cómo definen Hersey y Blanchard la *buena disposición?* ¿Está incluida esta variable de contingencia en cualquier otra teoría de contingencia del liderazgo?
6. Describa el modelo líder-participación. ¿Cuáles son sus variables de contingencia?
7. ¿Cuándo podrían ser irrelevantes los líderes?
8. Contraste los líderes transaccionales y transformacionales.
9. Explique por qué la cesión del poder de decidir y actuar se ha vuelto tan popular en América del Norte.
10. ¿Qué características definen a un seguidor eficaz?
11. Explique las bases biológicas para la eficacia en el liderazgo.

θ *Para discusión*

1. Desarrolle un ejemplo de la operatividad del modelo de Fiedler.
2. Compare la teoría de liderazgo situacional con el grid administrativo.
3. Desarrolle un ejemplo para ver cómo opera la teoría trayectoria-meta.
4. Concilie las teorías de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, la de trayectoria-meta y los sustitutos del liderazgo.
5. ¿Qué clase de actividades podría emprender un estudiante universitario de tiempo completo que pudieran llevarle a la percepción de que es un líder carismático? Al emprender dichas actividades, ¿qué podría hacer el estudiante para incrementar su percepción de ser carismático?

A favor

¡Los líderes representan una verdadera diferencia!

Puede haber poca duda de que el éxito de una organización o de cualquier grupo dentro de una organización depende principalmente de la calidad de su liderazgo. Ya sea en los negocios, gobierno, educación, medicina o religión, la calidad del liderazgo de una organización determina la calidad de la organización en sí misma. Los líderes triunfadores anticipan el cambio, obtienen el máximo provecho de las oportunidades, motivan a sus seguidores a niveles de productividad más elevados, corrigen el desempeño deficiente y conducen a la organización hacia sus objetivos.

La importancia asignada a la función de liderazgo es bien conocida. Pocas veces transcurre una semana sin que escuchemos o leamos sobre algún aspecto del liderazgo: "¡El presidente no es capaz de proporcionar el liderazgo que Estados Unidos necesita!" "¡El Partido Republicano busca un nuevo liderazgo!" "¡Eisner hace que Disney revierta su situación!" La revisión de la literatura sobre liderazgo llevó a dos estudiosos a concluir que la investigación muestra "un efecto consistente del liderazgo que explica una variación del 20% al 45% sobre los resultados organizacionales adecuados".*

¿Por qué es el liderazgo tan importante para el éxito de una organización? La respuesta radica en la necesidad de lograr la coordinación y el control. Las organizaciones existen para alcanzar objetivos que son imposibles o extremadamente difíciles de lograr si quedan a cargo de la acción individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control. Las reglas, políticas, descripciones de puestos y jerarquías de autoridad ilustran los dispositivos creados para facilitar la coordinación y el control. Pero el liderazgo también contribuye a la integración de las diversas actividades del puesto, en la coordinación de comunicaciones entre las subunidades organizacionales, la supervisión de actividades y el control de las desviaciones respecto de la norma. Ninguna cantidad de reglas y lineamientos puede sustituir a un líder experimentado que pueda tomar

decisiones rápidas y eficaces.

La importancia del liderazgo no es algo que hayan perdido de vista los que contratan personal para las organizaciones. Las empresas, las instituciones gubernamentales, los sistemas escolares e instituciones de todas formas y tamaños gastan miles de millones de dólares al año para reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar individuos para las posiciones de liderazgo. Sin embargo, la mejor evidencia de la importancia que las organizaciones le asignan a los papeles de liderazgo se muestra en los tabuladores de sueldos. Es costumbre que los líderes reciban 10, 20 o más veces el sueldo de los que no están en posiciones de liderazgo. El director general de General Motors gana más de $1.5 millones al año. En contraste, el trabajador más calificado de la industria automotriz gana menos de $50 000 al año. El secretario general del sindicato de este trabajador gana más de $100 000 anuales. Los oficiales de policía suelen recibir de $30 000 a **$45** 000 anuales. Su jefe probablemente gane un 25% más, y el jefe de éste a su vez otro 25% anual más. El patrón está bien establecido. Mientras más responsabilidades tenga un líder, medidas según el nivel que ocupe en la organización, más gana. ¿Pagarían de manera voluntaria las organizaciones a sus líderes tantísimo más que a los que no lo son, si no creyeran tan profundamente que los líderes significan una **ver**dadera diferencia?

* DV. Day y R.G. Lord, “Execufive Leadership and Organizational formance: Suggestions for a New Theory sod Methodology”, Josrnal *Mansgemenf* (otoño de 1988), págs 453-464.

En contra

Los líderes no representan una verdadera diferencia

Dados los recursos que se han gastado en el estudio, selección y capacitación de líderes, sería de esperar que hubiera una evidencia abrumadora que apoyara el efecto positivo del liderazgo sobre el desempeño organizacional. ¡Pero no es el caso!

En la actualidad, los dos enfoques más populares sobre el liderazgo son los modelos de contingencia y el estudio del carisma. En su mayor parte, ambos funcionan en el ingenuo supuesto de que mediante la selección y la capacitación, los líderes pueden aprender ciertos comportamientos que, cuando se aplican apropiadamente a la situación, darán por resultado un mejor desempeño organizacional y de los empleados. Hay varias fallas en este supuesto.

Primero, los líderes existen en un sistema social que limita su comportamiento. Tienen que vivir con expectativas de funciones que definen qué comportamientos son aceptables y cuáles no lo son. Las presiones para adaptarse a las expectativas de sus iguales, subordinados y superiores limitan la variedad de comportamientos que puede tener un líder.

Segundo, las reglas, procedimientos y políticas organizacionales, así como los precedentes históricos, actuarán para limitar el control unilateral de un líder sobre las decisiones y los recursos. Por ejemplo, las decisiones de contratación deben realizarse de acuerdo con los procedimientos establecidos. Y las asignaciones presupuestales suelen estar fuertemente influidas por el precedente de los presupuestos anteriores.

Tercero, hay factores fuera de la organización que los líderes no pueden controlar, pero que tienen un fuerte impacto en el desempeño organizacional. Por ejemplo, considérese el caso de un ejecutivo en una empresa de construcción de casas. Los costos están determinados principalmente por las operaciones de los mercados de materias primas y mano de obra, y la demanda depende principalmente de las tasas de interés, la disponibilidad de hipotecas y las condiciones económicas, que resultan afectadas por la política gubernamental, sobre lo cual tiene poco control el ejecutivo. O considérese el caso de los superintendentes escolares. Tienen poco control sobre la tasa de natalidad y el desarrollo económico de la comunidad, pero ambos factores afectan profundamente a los presupuestos del sistema escolar. Aunque un líder puede reaccionar a problemas a medida que surgen o tratar de prever y anticipar los cambios externos, tiene poca influencia sobre el entorno. Por lo contrario, el entorno suele imponer límites y restricciones significativos sobre el líder.

Por último, la tendencia en años recientes es que los líderes desempeñen un papel cada vez más pequeño en las actividades organizacionales. Las decisiones importantes van quedando a cargo de comités, no de individuos. Además, la amplia popularidad de los programas de participación de los empleados, el movimiento de la cesión del poder de decidir y actuar, y los equipos de trabajo autoadministrados, han contribuido a reducir la influencia específica de los líderes.

Hay un mito básico asociado con el liderazgo. Creemos en la atribución — cuando sucede algo, creemos que algo lo ha *causado*—. Los líderes desempeñan ese

papel en las organizaciones. Y el hecho de que los líderes tengan un mejor sueldo que los no líderes es un gesto simbólico que las organizaciones han creado para incrementar la impresión de que los líderes significan una diferencia. Así que aunque los líderes puedan no tener importancia en realidad, la *creencia* en el liderazgo si la tiene. Aunque los líderes se llevan el crédito por el éxito y la culpa por los fracasos, una conclusión más realista probablemente sería que, con excepción de las épocas de rápido crecimiento, cambio o crisis, los líderes no significan mucha diferencia en el desempeño verdadero de una organización. Pero la gente desea creer que el liderazgo es la causa de los cambios en el desempeño, particularmente en los casos extremos.

Las ideas en este planteamiento proceden de J. Pfeffer, "Ihe Ambiguity of Leadership", *Acadeniy of Managcment Rcvzew* (enero de 1977), págs. 104-111; A.B. Thomas, "Does Leadership Make a Oifference to Organizational Performance?". *Administrativc Science Quarterty* (septiembre de 1988), págs. 388-400; C.C. Manz y H. P. Sims, Jr.. "SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", Organizatienal Dynamics (primavera de 1991). págs. 18- 3S; y G. Gemmill y **1.** Oakley, "Leadership: An Alienating Social Myth?", *Human* Relatiens (febrero de 1992), págs. 113-129.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Cuál es su calificación de CMP?

Piense en la persona con la que usted trabaja menos bien. Puede ser alguien con quien trabaja ahora o alguien a quien conoció en el pasado. No tiene que ser la persona que menos le guste, pero debe ser la persona con quien ahora tiene o ha tenido las mayores dificultades para realizar un trabajo. Describa a esta persona como le parezca a usted, colocando una X en el punto en el cual cree que describe mejor a esa persona. Haga esto para cada par de adjetivos.

	8	7	6	5	4	3	2	1	
Agradable	___	___	___	___	___	___	___	___	Desagradable
Amigable	___	—	___	___	___	___	___	___	No amigable
Rechazador		—	___	___	___	___	___	___	Aceptador
Ayudador	___	___	___	___	___	___	___	___	Frustrante
Apático	___	___	___	___	___	___	___	___	Entusiasta
Tenso	___	___	___	___	___	___	___	___	Relajado
Distante	___	___		___	___	___	___	___	Cercano
Frío	___	___	___	___	___	___	___	___	Cálido
Cooperativo	___	___	___	___	___	___	___	___	No cooperativo
Apoyador	___	___	___	___	___	___	___	___	Hostil
Aburrido	___	___	___	___	___	___	___	___	Interesante
Conflictivo	___	___	___	___	___		___	___	Armonioso
Seguro de sí	___	___	___	___	___	___	___	___	Dubitativo
Eficaz	_____	_____	_____	___	___	___	___	___	Ineficaz
Melancólico	___	___	___	___	___	___	___	___	Alegre
Abierto	___	___	___	___	___	___	___	___	Reservado

Para las instrucciones y clave de calificación vaya a la página A-29

Fuente: De *Leadership and* Effecfioe *Management.* por FE. Fiedler y MM. Chemers. Derechos reservados 1974 por 5cett~

Foresman & Co. Reimpreso con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo
La práctica de ser carismático

La gente carismática adopta los siguientes comportamientos:

1. *Proyectan una presencia poderosa, de confianza y dinámica.* Esta comprende componentes verbales y no verbales. Utilizan un tono de voz cautivador y atractivo. Transmiten confianza. También hablan directamente con la gente, mantienen el contacto visual directo y tienen una postura corporal que expresa que se sienten seguros de si mismos. Hablan con claridad, evitan el tartamudeo y las exclamaciones sin contenido como “bueno...” y “tú sabes. .

2. *Expresan con claridad una meta global.* Tienen una visión del futuro, formas no convencionales de alcanzar esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.

La visión es una afirmación clara de adónde quieren ir y cómo van a conseguirlo. Son capaces de persuadir a otras personas de que el logro de esa visión redundará en beneficio de ellas mismas.

Buscan soluciones nuevas y radicalmente diferentes para los problemas. El camino para alcanzar su visión es novedoso, pero también apropiado para el contexto.

No sólo tienen una visión, sino que pueden lograr que otros la adopten. El verdadero poder de Martin Luther King, Jr., no estaba en el sueño que había tenido sino en la capacidad para hacerlo accesible a millones de personas.

3. *Comunican las expectativas de alto desempeño y confianza en la capacidad de los demás para alcanzar esas expectativas.* Demuestran su confianza en la gente estableciendo metas ambiciosas para ellos, en lo individual y como grupo. Transmiten una creencia absoluta en que alcanzarán esas expectativas.

4. *Son sensibles a las necesidades de los seguidores.* Los líderes carismáticos conocen a sus seguidores en lo individual. Comprenden sus necesidades individuales y pueden desarrollar relaciones profundamente personales con cada uno. Lo hacen estimulando a sus seguidores a expresar sus puntos de vista, siendo amigables, escuchándolos realmente, preocupándose por sus intereses y formulando preguntas de modo que puedan aprender lo que es realmente importante para ellos.

Ahora que usted sabe lo que hacen los líderes carismáticos, tiene la oportunidad de proyectar el carisma.

a. La clase debe dividirse en parejas.
b. La tarea del estudiante A es “conducir” al estudiante B en una orientación a los estudiantes de nuevo ingreso a la universidad. La orientación debe durar de 10 a 15 minutos. Suponga que el estudiante B es nuevo en la universidad y no está familiarizado con el campus. Recuerde: el estudiante A debe tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.
c. Ahora se invierten los papeles, y la tarea del estudiante B es “conducir” al estudiante A en un programa de 10 a 15 minutos sobre cómo estudiar más eficazmente para los exámenes de la universidad. Emplee unos minutos para pensar en lo que ha funcionado bien para usted y suponga que el estudiante B es de nuevo ingreso y está interesado en mejorar sus hábitos de estudio. De nuevo, recuerde que el estudiante B debe tratar de proyectarse como carismático.
d. Cuando ambos estudiantes han terminado su representación, cada pareja debe evaluar lo bien que pudieron proyectar el carisma y cómo podrían mejorarlo.

Fuente: Este ejercicio está basado en J.M. Howell y EJ. Frost, “A Laboratory Stody of Charismatic Leadership”, Organizational *Behavior and Human* Denison Processes (abril de 1989), págs. 243-269.

Ejercicio sobre un dilema ético
El uso de drogas para mejorar la sociabilidad y el desempeño de liderazgo

Tim Lightner y un grupo de amigos estaban sentados una tarde comiéndose unas pizzas. Tim estaba a gusto con el grupo. Sentía que tenía su confianza. Así que cuando surgió el tema de los estados de ánimo y la depresión, les confió que había estado consumiendo el antidepresivo Prozac durante casi tres anos.

Los amigos de Tim se sorprendieron. Lo conocían desde algo más de un año, desde que se había trasladado de Nueva Jersey a Atlanta. El Tim que conocían de siempre era amigable y extrovertido. Pero él les dijo que no siempre había sido así. Desde muy niño había sido reservado y tímido. Pero hacía tres años que había leído acerca de Prozac. Supo que no sólo atacaba la depresión, sino que hacia que sus consumidores fueran más amigables y extrovertidos. Los efectos colaterales de la droga eran mínimos. Así que Tim decidió que Prozac podría ayudarle a convertirse en el individuo dinámico y agradable que siempre había querido ser. Concertó una cita con un médico, le dijo que llevaba mucho tiempo luchando con la depresión (lo que no era cierto) y le pidió que le recetara Prozac. El doctor estuvo de acuerdo, y Tim comenzó a formar parte de esos más de 10 millones de personas en todo el mundo que utilizan la droga.

Reconoció ante sus amigos que la droga cambiaba su personalidad. Lo hacía más extrovertido, con mayor autoconfianza, más sociable y popular. Cinco años atrás casi no tenía amigos, y ahora tenia docenas. Antes de tomar Prozac, su carrera estaba en un callejón sin salida. Ahora, tres años después, había conseguido dos ascensos, inclusive su traslado a Atlanta, para convertirse en el gerente regional del distrito del sur de su compañía. Tres años antes era un vendedor que ganaba $38 000 al año. En la actualidad, Tim supervisa un grupo de 140 personas y gana $125 000 al año. Él atribuye sus éxitos más recientes — desde nuevos amigos hasta nuevas responsabilidades en el trabajo — a Prozac.

¿Ha hecho Tim algo no ético? ¿Qué piensa *usted?*



El argumento en contra de la "visión"

Robert J. Eaton había heredado una enorme responsabilidad. En julio de 1993 asumió el puesto de presidente de Chrysler Corp., puesto que había ocupado previamente el "señor Carisma", Lee lacocca. Éste ocupó el máximo puesto de Chrysler en 1980, cuando la compañía estaba al borde de la bancarrota. En unos cuantos años, lacocca convirtió a Chrysler en una máquina de hacer dinero.

El estilo de lacocca era audaz y visionario. Desarrolló grandes estrategias para Chrysler. Para hacer que la compañía fuera rentable de inmediato, creó un modelo 1 compacto básico — el modelo K — y utilizó su plataforma para crear toda una gama de autos nuevos, inclusive la increiblemente exitosa minivan. Para cubrir la necesidad de subcompactos, comenzó a importar autos de Japón y les puso los letreros de Chrysler.

Pero eso fue entonces, y ahora es ahora. Robert Eaton ha reunido un impresionante equipo de ejecutivos superiores que ya no compran la noción de que los líderes necesitan proporcionar una gran visión o estrategias de largo plazo para sus compañías. Más bien, enfatizan los resultados de corto plazo.

"En el ámbito interno, no utilizamos la palabra *visión"*, dice Eaton. "Yo creo en los resultados cuantificables de corto plazo — cosas con las que todos podemos relacionarnos —' en oposición a alguna cosa esotérica que nadie puede cuantificar."

Ese punto de vista también lo expresan los DGE de Apple Computer, IBM, Aetna Life & Casualty, y General Motors. Cuando se le preguntó cuál era la fórmula para el regreso de IBM, el presidente recientemente nombrado de la compañía, Louis V. Gerstner, dijo: "La última cosa que necesita IBM en este momento es una visión."

Tal parece que, por lo menos entre algunos líderes, las grandes visiones están fuera de época. Éstos se están concentrando en el aquí y el ahora del manejo de sus negocios.

Preguntas

1. ¿Podría este enfoque de corto plazo perjudicar a estas compañías en el largo plazo?
2. ¿Cuál es el propósito de una gran visión? ¿Qué toma su lugar si el líder de una compañía no lo proporciona?
3. ¿No necesitan las organizaciones nuevas ideas radicales para ganar en el mercado?
4. Eaton dice que su meta para Chrysler es “hacer las cosas un poquito mejor todos los días”. ¿Es ésa una meta viable para un verdadero “líder”?

Fuente: Basado en D. Lavin. “Robert Eaton Thinks “s’ision’ is Overrated and He’s Not Alone”, *WalI Street Jeurnal*, (4 de octubre de 1993), pág Al



TEMA DE ACTUALIDAD

Richard Branson del Virgin Group

Richard Branson es la respuesta de Gran Bretaña a Ted Turner: impetuoso, confiado en si mismo, poco convencional, promotor de su imagen, audaz tomador de riesgos, hombre de grandes ideas. Ambos son multimillonarios que hicieron su fortuna en actividades empresariales. Ambos son deportistas. Turner construyó su reputación en el veleo. Branson la hizo con los viajes en globo para cruzar el Pacifico.

Branson nunca terminó la preparatoria. Pero comprendió el gusto de los consumidores de música. Fundó Virgin Records y la convirtió en una megacorporación. De allí brincó a la producción de videos musicales, al manejo de un hotel isla y al establecimiento de una línea aérea. Cuando vendió Virgin Records por casi mil millones de dólares, tuvo los recursos necesarios para emprender su negocio actual:

Virgin Atlantic Airlines.

Virgin Atlantic tiene sólo ocho 747, pero ha redefinido el servicio trasatlántico. Eliminó la primera clase y la sustituyó con clase superior, que incluye un servicio gratuito de limosina. La línea de Branson ha perseguido y capturado una gran parte del mercado de los viajeros trasatlánticos de negocios. Lo ha conseguido al integrar tecnología y servicio. Por ejemplo, fue el primero en instalar un receptor de video de seis canales en todos los asientos de sus aviones.

Branson es un luchador. No se dejó intimidar por adversarios más grandes. Como ejemplo, demandó legalmente a British Airways (BA) acusándola de maniobras ilegales como vender boletos por debajo del costo y llamar a su casa a los clientes de Virgin. En febrero de 1993 ganó la demanda, lo que le valió una compensación multimillonaria y la presentación de una excusa pública de British Airways.

Branson tiene una filosofía exclusiva respecto de los negocios. En contra de las normas actuales, él *no* pone primero al cliente. “Casi 100% del manejo de un negocio es motivar al personal y a la gente alrededor de uno. Y si uno puede motivarlos, entonces se puede alcanzar todo lo que se desee. Y demasiadas compañías han puesto primero a los accionistas, después a los clientes y al personal bastante atrás. Si uno revierte esto y pone primero al personal, se dará cuenta con mucha rapidez de que los clientes vienen también primero y que los accionistas también vienen primero.”

Preguntas

1. El estilo de liderazgo de Branson es poco usual. Describa los aspectos de su estilo que usted crea que logran que funcione su filosofía de administración.
2. ¿Llamaría usted a Branson un líder carismático? ¿Por qué si o por qué no?
3. ¿Le gustaría trabajar para Richard Branson? Explíquese.
4. ¿Qué efecto cree usted que tendría Branson como DGE de Korean Airlines, Air Canada o Delta Airlines?

Fuente: “Richard Branson”, ***Business*** Werld (22 de noviembre de 1992).

Referencias bibliográficas

RASS, B.M , *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications,* 3rd ed. (New York: Free Press, 1990).

N, D., "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," *Leadership Quarterly* (Winter 1992), pp. 27 1—305.

GASTIL, **j.,** "A Meta-Analytic Review of the Productivity and Satisfaction of Democratic and Autocratic Leadership," *Small Group Research* (August 1994), pp. 384—410.

HOUSE, R.J., and J.M. HOWELL, "Personality and Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly* (Summer 1992), pp.81—108.

HUNT, J.G., *Leadership: A New Synthesis* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).

KETS DE VRIE5, M .F.R., "The Leadership Mystique," *Academy of Management Executive* (August 1994), pp. 73—89.

KOUZES, J.M., and **B.Z. POSNER,** *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

MALLOY, TE., and **C.L.** JANOw5KI, "Perceptions and Metaperceptions of Leadership: Components, Accuracy, and Dispositional Correlates," *Personality and Social Psychology Bulletin* (December 1992), pp. 700—708.

WHEATLEY, t~i.j., *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992).

YUKL, G., *Leadership in Organizations,* 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994).

Notas

1 J. Smolowe, "Bringing Decency into Hell," *Time* (December 14, 1992), pp. 60—62.

2 R.M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of the Literature (New York: Free Press, 1974), p. 259.

3 For a review of the controversies, see G. Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management* (June 1989), pp. 252—53.

4 A. Zaleznik, "Excerpts from 'Managers and Leaders: Are They Different?"' *Harvard Business Review* (May-June 1986), p. 54.

5 J.P. Kotter, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review* (May-June 1990), pp. 103—11; andJ.P. Kotter,A *Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).

6 V.H. Vroom, "The Search for a Theory of Leadership," inJ.W. McGuire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974), p. 396.

7 J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups," *Journal of Communication* (December 1967), Pp. 316—23.

8 SA. Kirkpatrick and E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* (May 1991), pp. 48—60.

9 G.H. Dobbins, W.S. Long, E.J. Dedrick, and T.C. Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study," *Journal of Management* (September 1990), pp. 609—18.

10 G. Yukl and D.D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 150.

11 R.G. Lord, C.L. DeVader, and G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology* (August 1986), pp. 402—10; Dobbins, Long, Dedrick, and Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence"; and Kirkpatrick and Locke, "Leadership."

12 See T. Mulligan, "It's All a Matter of How to Crack the Whip," *Los Angeles Times* (April 3, 1993), p. Dl.

13 R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement,* Research Monograph No. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). This research is updated in S. Kerr, C.A. Schriesheim, C.J. Murphy, and R.M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1974), pp. 62—82; and B. M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader

Effectiveness: A MetaAnalysis," F. Hoy (ed.), *Proceedings of the 48th Academy of Management Conference* (Anaheim, CA, 1988), pp. 201—205.
14 R. Kahn and D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale," D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed. (Elmsford, NY: Row, Peterson, 1960).
15 R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964).
16 See, for example, R.R. Blake and J.S. Mouton, "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle," *Organizational Dynamics* (Spring 1982), pp. 20—43.
17 See, for example, L.L. Larson, J.G. Hunt, and R.N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *Academy of Management Journal* (December 1976), pp. 628—41; and P.C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth," *Academy of Management Journal* (June 1978), pp. 325—31.
18 SCC G. Ekvall and J. Arvonen, "Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model," *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, No. 1 (1991), pp. 17—26; M. Lindell and G. Rosenqvist, "Is There a Third Management Style?" *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 3 (1992), pp. 171—98; and M. Lindell and G. Rosenqvist, "Management Behavior Dimensions and Development Orientation," *Leadership Quarterly* (Winter 1992), pp. 355—77.
19 J.P. Howell, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Moderating Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 88—102.
20 F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
21 Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?" *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 765—69.
22 F.E. Fiedler, M.M. Chemers, and L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (New York: Wiley, 1977).
23 L.H. Peters, D.D. Hartke, and J.T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the MetaAnalysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin* (March 1985), pp. 274—85; and C.A. Schriesheim, B.J. Tepper, and L.A. Tetrault, "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," *Journal of Applied Psychology* (August 1994), pp. 561—73.
24 See, for instance, R.W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale," *Academy of Management Review* (January 1978), pp. 106—18; CA. Schriesheim, B.D. Bannister, and W.H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review," *Academy of Management Review* (April 1979), pp. 287—90; and J.K. Kennedy, J.M. Houston, MA. Korgaard, and D.D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred CoWorker (LPC) Scale," *Educational & Psychological Measurement* (Fall 1987), pp. 807—14.
25 See E.H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), pp. 116—17; and B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research," *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 749—64.
26 F.E. Fiedler and J.E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance* (New York: Wiley, 1987).
27 Ibid., p. 6.
28 See R.P. Vecchio, "Theoretical and Empirical Examination of Cognitive Resource Theory," *Journal of Applied Psychology* (April1990), pp. 141—47; and F.W. Gibson, F.E. Fiedler, and K.M. Barrett, "Stress, Babble, and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities," *Leadership Quarterly* (Summer 1993), pp. 189—208.
29 P. Hersey and K.H. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal* (February 1974), pp. 1—15; and P. Hersey and K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).
30 Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 171.
31 P. Hersey and K.H. Blanchard, "Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton," *Group & Organization Studies* (June 1982), pp. 207—10.
32 R.K. Hambleton and R. Gumpert, "The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness," *Group & Organization Studies* (June 1982), pp. 225—42; C.L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical View," *Academy of Management Review* (April 1983), pp. 285—9 1; R.P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory," *Journal of Applied Psychology* (August 1987), pp. 444—5 1; J.R. Goodson, G.W. McGee, and J.F. Cashman, "Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions," *Group & Organization Studies* (December 1989), pp. 446-61; W. Blank, J.R. Weitzel, and 5G. Green, "A Test of the Situational Leadership Theory," *Personnel Psychology* (Autumn 1990), pp. 579—97; and

W.R. Norris and R.P. Vecchio, “Situational Leadership Theory: A Replication,” *Group & Organization Management* (September 1992), pp. 331—42.

33 Vecchio, “Situational Leadership Theory”; and Norris and Vecchio, “Situational Leadership Theory.”

34 W. Blank, JR. Weitzel, and 5G. Green, “A Test of the Situational Leadership Theory.”

35 F. Dansereau, J. Cashman, and G. Graen, “Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers,” *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1973), pp. 184—200; and G. Graen, M. Novak, and P. Sommerkamp, “The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model,” *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1982), pp. 109—31.

36 G. Graen and J. Cashman, “A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach,” in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University Press, 1975), pp. 143—65; R. Liden and G. Graen, “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership,” *Academy of Management Journal* (September 1980), pp. 451—65; and R.C. Liden, S.J. Wayne, and D. Stilwell, “A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges,” *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 662—74.

37 D.Duchon, 5G. Green, and T.D. Taber, “Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences,” *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 56—60; and R.C. Liden, S.J. Wayne, and D. 5th-well, “A Longitudinal Study on the Early Development of Leader—Member Exchanges;” R.J. Deluga andJ.T. Perry, “The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader—Member Exchanges,” *Group & Organization Management* (March 1994), pp. 6 7—86; and A.S. Phillips and A.G. Bedelan, “Leader—Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes,” *Academy of Management Journal* (August 1994), pp. 990-1001.

38 5ee, for example, G. Graen, M. Novak, and P. Sommerkamp, “The Effects of Leader—Member Exchange”; T. Scandura and G. Graen, “Moderating Effects of Initial Leader—Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention,” *Journal of Applied Psychology* (August 1984), pp. 428-36; R.P. Vecchio and B.C. Gobdel, “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects,” *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1984), pp. 5—20; and T.M. Dockery and D.D. Steiner, “The Role of the Initial Interaction in Leader—Member Exchange,” *Group & Organization Studies* (December 1990), pp. 395—413.

39 A. Jago, “Leadership: Perspectives in Theory and Research,” *Management Science* (March 1982), p. 331.

40 Rj. House, “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly* (September 1971), pp. 321—38; R.J. House and T.R. Mitchell, “Path-Goal Theory of Leadership,” *Journal of Contemporary Business* (Autumn

1974), p. 86; and R.J. House, “Retrospective Comment,” in LE. Boone and D.D. Bowen (eds.), *The Great Writings in Management and Organizational Behavior,* 2nd ed. (New York: Random House, 1987), pp. 354—64.

41See J. Indik, “Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis,” paper presented at the National Academy of Management Conference, Chicago, August 1986; R.T. Keller, “A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations,” *Journal of Applied Psychology* (April 1989), pp. 208-12; and J.C. Wofford and L.Z. Liska, “Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis,” *Journal of Management* (Winter 1993), pp. 85 7—76.

42 V.H. Vroom and P.W. Yetton, *Leadership an~l Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

43 V.H. Vroom and A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988). See especially Chapter 8.

44 See, for example, R.H.G. Field, “A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership,” *Journal of Applied Psychology* (October 1982), pp. 523—32; C.R. Leana, “Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation,” *Journal of Applied Psychology* (May 1987), pp. 228-33; J.T. Ettling and A.G. Jago, “Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model,” *Journal of Management Studies* (January 1988), pp. 73—83; and R.H.G. Field and R.J. House, “A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports,” *Journal of Applied Psychology* (June 1990), pp. 362—66.

45 Dobbins, Long, Dedrick, and Clemons, “The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence”; and S.J. Zaccaro, R.J. Foti, and D.A. Kenny, “Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations,” *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 308—15.

46 5. Kerr and J.M. Jermier, “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement,” *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1978), pp. 375—403; J.P. Howell and P.W. Dorfman, “Substitutes for

Leadership: Test of a Construct," *Academy of Management Journal* (December 1981), pp. 714—28; J.P. Howell, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 1 (1986), pp. 29—46; J.P. Dorfman, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 88—102; N.J. Pitner, "Leadership Substitutes: Their Factorial Validity in Educational Organizations," *Educational & Psychological Measurement* (Summer 1988), pp. 307—15; J.P. Howell, D.E. Bowen, P.W. Dorfman, S. Kerr, and P.M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics* (Summer 1990), pp. 21—38; P.M. Podsakoff, B.P. Niehoff, SB. MacKenzie, and M.L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1993), pp. 1—44; and P.M. Podsakoft, S.B. MacKenzie, and R. Fetter, "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals," *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 1—44.

47 B. Karmel, "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions," *Academy of Management Review* (July 1978), pp. 477—79.

48 Schein, *Organizational Psychology*, p. 132.

49 See L.R. Anderson, "Toward a Two-Track Model of Leadership Training: Suggestions from Self-Monitoring Theory," *Small Group Research* (May 1990), pp. 147—67.

50 C. Margerison and R. Glube, "Leadership Decision-Making: An Empirical Test of the Vroom and Yetton Model," *Journal of Management Studies* (February 1979), pp. 45—55.

51 See, for instance, J.C. McElroy, "A Typology of Attribution Leadership Research," *Academy of Management Review* (July 1982), pp. 413—17; J.R. Meindi and S.B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* (March 1987), pp. 91—109; J.C. McElroy and J.D. Hunger, "Leadership Theory as Causal Attribution of Performance," in J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachier, and C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988); and B. Shamir, "Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited," *Journal of Applied Social Psychology* (March 1992), pp. 386-407.

52 R.G. Lord, C.L. DeVader, and G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions."

53 G.N. Powell and D.A. Butterfield, "The "High-High" Leader Rides Again!" *Group & Organization Studies* (December 1984),. pp. 43 7—50.

54 J.R. Meindi, S.B. Ehrlich, and J.M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* (March 1985), pp. 78—102.

55 J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), p. 194; and M. Loeb, "An Interview with Warren Bennis: Where Leaders Come From," *Fortune* (September 19, 1994), p. 241.

56 B.M. Staw and J. Ross, "Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios," *Journal of Applied Psychology* (June 1980), pp. 249—60.

57 J.A. Conger and R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J.A. Conger, R.N. Kanungo and associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: JosseyBass, 1988), p. 79.

58 R.J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*

(Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189—207.

59 W. Bennis, "The 4 Competencies of Leadership," *Training and Development Journal* (August 1984), pp. 15—19.

60 Conger and Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," pp. 78-97.

61 B. Shamir, Rj. House, and M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory," *Organization Science* (November 1993), pp. 577—94.

62 R.J. House, J. Woycke, and E.M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103—104; and D.A. Waidman, B.M. Bass, and F.J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership," *Group & Organization Studies* (December 1990), pp. 381—94.

63 J.A. Conger and R.N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309—23.

64 Rj. Richardson and S.K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

65 J.M. Howell and P.J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (April 1989), pp. 243—69.

66 House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership."

67 J.A. Conger, The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); and

R.Hogan, R. Raskin, and D. Fazzini, "The Dark Side of Charisma," in K.E. Clark and M.B. Clark (eds.), *Measures of Leadership* (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1990).

68 G.P. Zachary, "How 'Barbarian' Style of Philippe Kapn Led Borland into Jeopardy," *Wall Street Journal* (June 2, 1994), p. Al.

69 See, for instance, J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985); B.M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* (Winter 1990), pp. 19—31; Fj. Yammarino, W.D. Spangler, and B.M. Bass, "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation," *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 81—102; and J.M. Howell and Bj. Avollo, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated- Business-Unit Performance," *Journal of Applied Psychology* (December 1993), pp. 891—902.

70 B.M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics* (Winter 1985), pp. 26—40; and J. Seltzer and B.M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management* (December 1990), pp. 693—703.

71 B.J. Avolio and B.M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma and Beyond," working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.

72 in B.M. Bass and B.J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training* (January 1990), p. 23.

73 j.J. Hater and B.M. Bass, "Supervisors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 695—702.

74 Bass and Avollo, "Developing Transformational Leadership."

75 The material in this section is based on J. Grant, "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations," *Organizational Dynamics* (Winter 1988), pp. 56-63; 5. Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (New York: Doubleday, 1990); A.H. Eagly and B.T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* (September 1990), pp. 233—56; A.H. Eagly and S.J. Karau, "Gender and the Emergence of Leaders: A MetaAnalysis," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1991), pp. 685—710. J.B. Rosener, "Ways Women Lead," *Harvard Business Review* (November-December 1990), pp. 119—25; "Debate: Ways Men and Women Lead," *Harvard Business Review* (January-February 1991), pp. 150-60; A.H. Eagly, M.G. Makhijani, and B.G. Kiousky, "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* (January 1992), pp. 3—22; A.H. Eagly, S.J. Karau, and B.T. Johnson, "Gender and Leadership Style Among School Principals: A Meta-Analysis," *Educational Administration Quarterly* (February 1992), pp. 76-102; L.R. Offermann and C. Beil, "Achievement Styles of Women Leaders and Their Peers," *Psychology of Women Quarterly* (March 1992), pp. 37—56; T. Melamed and N. Bozionelos, "Gender Differences in the Personality Features of British Managers," *Psychological Reports* (December 1992), pp. 979—986; and G.N. Powell, *Women & Men in Management,* 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993).

76 C.D. Orth, H.E. Wilkinson, and R.C. Benfari, "The Manager's Role as Coach and Mentor," *Organizational Dynamics* (Spring 1987), p. 67.

77 See W.W. Burke, "Leadership as Empowering Others," in S. Srivastva and associates, *Executive Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); JA. Conger and R.N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review* (July, 1988), pp. 471—82; J. Greenwald, "Is Mr. Nice Guy Back?" *Time* (January 27, 1992), pp. 42—44; J. Weber, "Letting Go Is Hard to Do," *Business Week* (November 1, 1993), pp. 218—19; and L. Holpp, "Applied Empowerment," *Training* (February 1994), pp. 39—44.

78 See, for instance, D.A. Waidman, "A Theoretical Consideration of Leadership and Total Quality Management," *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 65—79.

79 RE. Kelley, "In Praise of Followers," *Harvard Business Review* (November-December 1988), pp. 142—48; and E.P. Hollander, "Leadership, Followership, Self, and Others," *Leadership Quarterly* (Spring 1992), pp. 43—54.

80 Kelley, "In Praise of Followers."

81 For a review of the cross-cultural applicability of the leadership literature, see R.S. Bhagat, B.L. Kedia, S.E. Crawford, and M.R. Kaplan, "Cross-Cultural Issues in Organizational Psychology: Emergent Trends and Directions for Research in the 1990s," in C.L. Cooper and IT. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* Vol. 5 (Chichester, England: Wiley, 1990), pp. 79—89.

82 This section is based on R.M. Sapoisky and J.C. Ray, “Styles of Dominance and Their Endocrine Correlates Among Wild Olive Baboons,” *American Journal of Primatology,* Vol. 18, No. 1 (1989), pp. 1—13; A. Booth, G. Shelley, A. Mazur, G. Tharp, and R. Kittok, “Testosterone, and Winning and Losing in Human Competition,” *Hormones and Behavior* (December 1989), pp. 556-71; W.F. Aliman, “Political Chemistry,” *U.S. News & World Report* (November 2, 1992), pp. 62—65; EL. Andrews, “A Skin Patch to Increase Testosterone,” *New York Times* (November 2, 1992), p. C2; P.D. Kramer, *Listening to Prozac* (New York: Penguin, 1993); and M. Konner, “Out of the Darkness,” *New York Times Magazine* (October 2, 1994), pp. 70-73.

CAPÍTULO **12**

En un esfuerzo para influir en los gobiernos federal y provinciales, unos 1200 empleados de destilerías uniera. sus fuerzas para protestar contra el alta nivel de los impuestos al alcohol en Canadá. Dicen que el alto imput estimula el contrabando y esta poniendo en peligre sus puestos.

EL PODER Y LA POLÍTICA

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Una definición del poder
El contraste entre el liderazgo y el poder
Las bases del poder
Dependencia: la clave del poder
La identificación de dónde está el poder
Tácticas del poder
El poder en los grupos: coaliciones
Acoso sexual: poder desigual en el sitio de trabajo
La política: el poder en acción

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. **Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:**
2. **Comparar el *liderazgo* con el *poder.***
3. **Definir las cuatro bases del poder.**
4. **Listar siete tácticas de poder y sus contingencias.**
5. **Explicar cómo el acoso sexual se relaciona con el abuso del poder.**
6. **Listar aquellos factores individuales y organizacionales que estimulan el comportamiento político.**
7. **Identificar siete técnicas para manejar la impresión que se causa a otras personas.**
8. **Explicar cómo los comportamientos defensivos pueden proteger el autointerés individual.**
9. **Listar las tres preguntas que ayudan a determinar si una acción política es ética.**

Uno puede conseguir mucho más con una palabra amable
y un arma que con una palabra amable solamente.
A. CAPONE

Se reconoce ampliamente que Michael Ovitz es el hombre más poderoso en el negocio del espectáculo.[1] ¿Hasta dónde llega su poder? La revista *Time* estaba elaborando recientemente un artículo sobre él. Cuando un reportero del *Time* le preguntó a dos jefes de estudios fílmicos y a uno de los empleados de Ovitz lo que pensaban acerca de él, los tres le cantaron alabanzas. Pero insistieron en el anonimato, por temor a que Ovitz pudiera enojarse por el simple hecho de haber siquiera dicho algo. Casi inmediatamente después de las entrevistas, al volver a pensar en la congruencia de sus acciones, cada uno de los tres llamó a Ovitz para confesar de manera preventiva que habían hablado con un reportero.

¿Quién es este hombre Ovitz? ¿Y por qué todos en el mundo del espectáculo le tienen tanto temor?

Michael Ovitz es cofundador y presidente del consejo de Creative Artists Agency (CAA). El poder que detenta se vuelve evidente por sí mismo si se consideran dos hechos: en primer lugar, las personas clave en la industria de la diversión —productores, ejecutivos de estudio, jefes de compañías musicales y personas con actividades parecidas— dependen del talento para producir sus películas, videos y discos compactos. En segundo lugar, Ovitz y CAA controlan la mayor parte de ese talento. Representan a casi todas las principales estrellas de cine, artistas musicales y directores de películas en Estados Unidos. La lista de sus representados incluye a Dustin Hoffman, Meryl Streep, Robert DeNiro, Al Pacino, Eddie Murphy, Robert Redford, Robin Williams, Kevin costner, Whoopi Goldberg, Tom Cruise, Warren Beatty, Barbra Streisand, Madonna, Michael Jackson, Eric Clapton, Steven Spielberg, Rob Reiner, Oliver Stone, Martin Scorsese, John Hughes y Francis Ford coppola. Por tanto, ¿quiere hacer una película? ¿Quiere que un artista destacado firme con su empresa de discos? Tiene que venir a Ovitz y su agencia. Cuando Ovitz habla, la gente de compañías como Columbia Pictures, Disney y MCA¡Universal ¡no tiene otra opción sino escuchar!

Se ha dicho del poder que es la última palabra grosera. Es más fácil para la mayoría de nosotros hablar acerca del dinero o hasta de sexo, que hablar del poder. Las personas que lo tienen, niegan tenerlo; las personas que lo buscan, tratan de no parecer que lo están buscando; y aquellos que son buenos para obtenerlo, guardan mucha discreción sobre la forma de conseguirlo.[2] Pero los investigadores del CO han aprendido bastante en el último decenio o en los dos últimos acerca de la forma como la gente obtiene y utiliza el poder en las organizaciones. En este capítulo le presentaremos los resultados.

- Se ha dicho del poder que es la última palabra grosera.

Uno de los temas principales de este capitulo nos dice que el poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. Como tal, uno necesita saber cómo se adquiere y se ejerce para comprender plenamente el comportamiento organizacional. Aunque el lector quizás haya oído la frase “el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente”, el poder no necesariamente es malo. Como ha observado un autor, la mayoría de las medicinas pueden matar si se toman en cantidades equivocadas y miles de personas mueren cada año en accidentes automovilísticos, pero no abandonamos las sustancias químicas ni los vehículos por los peligros asociados con ellos. Más bien, consideramos que el peligro es un incentivo para obtener capacitación e información que nos ayude a utilizar estas fuerzas de manera productiva.[3] Lo mismo se aplica al *poder*. Es una realidad en la vida organizacional y no va a desaparecer. Más aún, al aprender cómo funciona el poder en las organizaciones, uno estará mejor capacitado para utilizar ese conocimiento y ayudarle a ser un administrador más eficaz.

poder
La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que nO haría en otro caso.

θ *Una definición del poder*

El poder se refiere a la capacidad que A tiene para influir sobre el comportamiento de B, de manera que B haga algo que de otra manera no haría. Esta definición implica: (1) un *potencial* que no necesita realizarse para ser eficaz; (2) una relación de *dependencia*, y (3) el supuesto de que B puede ejercer cierta *discrecionalidad* sobre su propio comportamiento. Veamos cada uno de estos puntos en detalle.

El poder puede existir, aunque sin ser utilizado. Por tanto, es una capacidad o potencial. Uno puede tener poder, pero no imponerlo.

dependencia
La relación de B con A cuando A posee alga que B requiere.

Con toda probabilidad, el aspecto más importante del poder es que es una

función de dependencia. Mientras mayor sea la **dependencia** de B respecto de A, mayor es el poder de A en esa relación. A su vez, la dependencia se basa en alternativas que B percibe y la importancia que B asigna a las alternativas que A controla. Una persona puede tener poder sobre uno, sólo si esta persona controla algo que uno desea. Si usted desea un título universitario y tiene que aprobar cierto curso para obtenerlo, y su profesor actual es el único miembro en el cuerpo docente que enseña ese curso, él tiene poder sobre usted. Sus alternativas están sumamente limitadas y usted le da mucha importancia a obtener una calificación aprobatoria. De manera similar, si uno está asistiendo a la universidad con fondos proporcionados por sus padres, es probable que reconozcamos el poder que tienen sobre uno. Se depende de ellos para el apoyo financiero. Pero cuando uno ha terminado los estudios, tiene un trabajo y está ganando un buen sueldo, el poder de los padres se reduce significativamente. Sin embargo, ¿quién entre nosotros no ha sabido o escuchado del pariente rico que puede controlar a un gran número de miembros de la familia, simplemente con la amenaza implícita o explícita de "borrarlos de su testamento"?

Para que A consiga que B haga algo que no haría de otra manera, significa que B debe tener la capacidad de seleccionar entre alternativas. En una situación extrema, si el comportamiento en el trabajo de B está tan programado que no deja lugar para alternativas, es obvio que está limitado en su capacidad de hacer algo diferente a lo que está realizando. Por ejemplo, las descripciones de puestos, las normas del grupo y las reglas y regulaciones organizacionales, así como las leyes y normas de la comunidad restringen las alternativas de la gente. Como enfermera, usted puede depender de su supervisora para continuar con el empleo. No obstante esta dependencia, es improbable que usted cumpla la petición que le haga la supervisora para que opere del corazón a un paciente o para robar varios miles de dólares del fondo de la caja chica. La descripción de su puesto y la legislación contra el robo limitan su capacidad para intentar estar alternativas.

θ *El contraste entre el liderazgo y el poder*

Una comparación cuidadosa de nuestra descripción del poder con nuestra descripción de liderazgo en el capitulo anterior revela que los dos conceptos están íntimamente vinculados. Los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo. Los líderes alcanzan las metas, y el poder es un medio para facilitar su consecución.

¿Qué diferencias existen entre los dos términos? Una diferencia se relaciona con la compatibilidad de metas. El poder no requiere la compatibilidad de metas, sino simplemente que exista la dependencia. En cambio, el liderazgo exige cierta congruencia entre las metas del líder y las de las personas lideradas. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre sus propios subordinados. Minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no lo hace. Otra diferencia más tiene que ver con el énfasis en la investigación. En su mayor parte, la investigación sobre el liderazgo enfatiza el estilo. Busca respuestas a preguntas cómo:

¿Hasta qué grado debe apoyar un líder? ¿Cuántas tomas de decisiones deben compartirse con los subordinados? En contraste, la investigación sobre el poder ha tendido a abarcar un área más amplia y a concentrarse en las tácticas para obtener la dependencia. Va más allá del individuo como sujeto que lo ejercita, porque los grupos también pueden utilizar el poder, lo mismo que los individuos, para controlar a otras personas o grupos.

θ *Las bases del poder*

¿De dónde proviene el poder? ¿Qué es lo que le da influencia a un individuo o grupo sobre otros? La respuesta a estas preguntas es un esquema de clasificación de cinco categorías identificado por French y Rayen.[4] Proponen cinco bases o fuentes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia (véase la tabla 12-1).

Tabla 12-1 Medida de las bases de poder

¿Tiene alguien una o más de las cinco bases de poder? Las respuestas afirmativas a las siguientes declaraciones pueden contestar esta pregunta:

• La persona puede hacer que las cosas sean difíciles para la gente, y usted procura evitar que se enoje. [poder coercitivo]

• La persona puede dar beneficios o recompensas especiales a la gente, y usted encuentra que le conviene intercambiar favores con ella. [poder de recompensa[

• Lo persona tiene el derecho, si se toma en cuenta su puesto y las responsabilidades que usted tiene en el suyo, de esperar que usted cumpla con sus peticiones legitimas. [poder legítimo]

• La persona tiene la experiencia y los conocimientos para ganarse su respeto, y usted se somete a su buen criterio en algunas cosas. [poder de experto]
• A usted le agrada lo persona y disfruto haciendo cosas poro ella. [poder de referencia]

Fuente: G. YukI **y** CM. Folbe, “Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations”, .*Journal* of *Applied Psychology* (¡unio de **1991** ~, pág. 417. Can autorización.

Poder coercitivo

poder coercitivo
Poder que se basa en el temor.

French y Rayen definen el poder coercitivo como aquel que está fundamentado en el temor. Uno reacciona ante este poder por temor de los resultados negativos que pudieran resultar si uno no cumple. Descansa sobre la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como la imposición de un castigo, la generación de frustración mediante la restricción de movimientos, o el control por la fuerza de las necesidades fisiológicas o de seguridad básicas.

En los años 30, cuando John Dillinger entraba en un banco, apuntaba con una pistola a la cabeza de un cajero y exigía dinero, tuvo un éxito increíble al lograr que cumplieran con su petición. Su base de poder era coercitiva. Un arma cargada da poder a su poseedor, porque otros temen perder algo de mucho valor para ellos —su vida—.

De todas las bases de poder que están a disposición del hombre, el poder de lastimar a otros probablemente sea el que se utilice con mayor frecuencia, el que se condena más a menudo y el más difícil de controlar... El Estado descansa en sus recursos militares y legales para intimidar a las naciones, o incluso a sus propios ciudadanos. Los negocios confían en el control de los recursos económicos. Las escuelas y universidades confían en sus derechos de negar a los estudiantes educación formal, mientras que la Iglesia amenaza a los individuos con la pérdida de la gracia. A nivel personal, la gente ejerce el poder coercitivo mediante su confianza en la fortaleza física, la facilidad verbal o la habilidad para conceder o retener el apoyo emocional de las demás personas. Estas bases proporcionan al individuo los medios para dañar físicamente, intimidar, humillar o negar el amor a otras.[5]

A nivel organizacional, A tiene el poder coercitivo sobre B si A puede despedir, suspender o bajar de categoría a B, suponiendo que B valore su puesto. De manera similar, si A puede asignarle a B actividades de trabajo que B encuentra desagradables, o trata a B de tal manera que este último se sienta apenado, A tiene poder coercitivo sobre B.

Poder de recompensa

poder de recompensa
Cumplimiento alcanzado que se basa en la capacidad de distribuir recompensas que otros consideran valiosas.

Lo opuesto del poder coercitivo es el **poder de recompensa**. La gente cumple con los deseos o las directrices de otra persona porque produce beneficios positivos; por tanto, alguien que puede distribuir recompensas que los otros conciben como valiosas, tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden consistir en cualquier cosa que la otra persona valora. En un contexto organizacional pensamos en dinero, evaluaciones favorables del desempeño, ascensos, asignación de trabajos interesantes, compañeros amistosos, información importante y turnos de trabajo o territorios de ventas preferidos.

El poder coercitivo y el de recompensa realmente son contrapartes uno del otro. Si usted puede quitar algo de valor positivo a una persona o imponerle algo de valor negativo, tiene poder coercitivo sobre ella. Si uno puede dar algo de valor positivo o eliminar algo de valor negativo, tiene poder de recompensa sobre dicha persona. De nuevo, como ocurre con el poder coercitivo, uno no necesita ser administrador para poder ejercer influencia por medio de las recompensas. Las recompensas como amistad, aceptación y elogios, están disponibles para todos en una organización. En la medida en que un individuo busque tales recompensas, la capacidad que se tenga para otorgarías o retenerlas le da poder sobre aquella persona.

Poder legítimo

poder legítimo
Poder que una persona recibe como resultada de su posición en la jerarquía formal de una organización.

En los grupos y organizaciones formales, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases de poder es la posición que uno ocupa en la estructura jerárquica. A esto se le llama **poder legítimo**. Representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa. Sin embargo, el poder legitimo es más amplio que el poder de coerción y de recompensa. De manera específica, incluye la aceptación de la autoridad de un

puesto por parte de los miembros de una organización. Cuando hablan los directores de escuela, los presidentes de bancos, u oficiales del ejército (si partimos de la premisa de que la emisión de tales directrices forman parte de la autoridad de su puesto), los maestros, los cajeros y los oficiales escuchan y generalmente obedecen.

El promotor de la diversidad, Ernest Drew DGE de Hoechst Celanese, está utilizando e1 poder legitimo y de recompensas paro alcanzar su meto de lograr por lo menos 34% de representación de mulares y de minorías en todos los niveles de su compañía para el año 2001. Drew viaja de planta en planta para un analizar el valor de la fuerza de trabajo y de la diversidad en los empleados. Dice: "Cuando el DGE se reúne con los empleados, eso es señal de que lo diversidad** es **Importante." Bajo la dirección de Drew la diversidad es uno de los cuatro criterios de desempeño que se utilizan para determinar los sueldos y bonos de los administradores. Él exige que sus 26 funcionario, ejecutivos se hagan miembros de dos organizaciones donde son parte de una minoría. Drew Impuso esta política para ayudar a los administradores a salir de** sus **zonas de comodidad y hacerlos experimentar lo que significa ser minoría, para que aprendan que "toda la gente es zimilar". Drew es miembro del consejo de administración de lo universidad negra de Hampton y de SER-Jobs for Progress, una asociación hispánico. Aquí se le presenta con estudiantes de Hampton.



Figura 12-1
Fuente: Cartón de Leo Cullum en *The* New *Yorker*. Derechos reservados 1986. The New Yorker Magazine. Reimpreso con autorización.

Poder de expertos

poder de expertos
Influencia basada en habilidades y conocimiento especiales.

El **poder de expertos** es la influencia que se ejerce como resultado de la capacidad, habilidades especiales o conocimientos. El poder de expertos ha llegado a ser una de las fuentes más poderosas de influencia, a medida que el mundo se orienta más hacia la tecnología. Al volverse los puestos cada vez más especializados, depende. mos cada vez más de los "expertos" para alcanzar las metas. Así, aunque se suele reconocer que los médicos tienen conocimientos de expertos y por tanto poder de expertos —la mayoría de nosotros sigue los consejos que nos da nuestro doctor—, uno también debe reconocer que los especialistas en computación, los contadores fiscales, los ingenieros en energía solar, los psicólogos industriales y otros especialistas pueden ejercer el poder como resultado de sus conocimientos.

Poder de referencia

poder da referencia
Influencia basada en la posesión de recursos o características personales deseables por parte de un individuo.

La última categoría de influencia que French y Rayen identificaron fue el **poder de referencia**. Su base es la identificación con una persona que tiene recursos o rasgos personales deseables. Si yo lo admiro y me identifico con el lector, usted puede ejercer poder sobre mi porque yo deseo agradarle.

El poder de referencia se desarrolla por la admiración que se siente por otra persona y el deseo de ser como la persona admirada. Entonces, en un sentido, se parece mucho al carisma. Si uno admira a alguien hasta el punto de modelar su comportamiento y actitudes para que concuerden con los de aquella persona, esta persona tiene poder de referencia sobre usted. El poder de referencia explica por qué se les pagan millones de dólares a las celebridades para que apoyen diversos productos comerciales. La investigación de mercados muestra que gente como Bilí Cosby, Elizabeth Taylor y Michael Jordan tienen el poder de influir en la elección de procesadores de fotografías, perfumes y zapatos deportivos. Con un poco de práctica, usted o yo probablemente podríamos tener las mismas dotes de convicción que estas celebridades, pero el público comprador no se identificaría con usted o conmigo. En las organizaciones, si uno sigue el reglamento, es impositivo, ejerce dominio físico, o se es carismático, se tienen las características personales que se pueden utilizar para conseguir que otras personas hagan lo que uno desea.

θ *Dependencia: la clave del poder*

Con anterioridad dijimos en este capitulo que probablemente el aspecto más importante del poder es que sea una función de dependencia. En esta sección mostraremos cómo el conocimiento de dependencia es un elemento central para mejorar el conocimiento del poder en si.

El postulado general de dependencia

Comencemos con un postulado general: *A mayor dependencia de B sobre A, mayor es el poder que A tiene sobre B.* Cuando usted tiene algo que los otros necesitan, pero que usted es el único que lo controla, esto hace que ellos dependan de usted y, por tanto, obtiene poder sobre ellos.[6] La dependencia, entonces, es inversamente proporcional a la existencia de fuentes alternativas de oferta. Si hay abundancia de alguna cosa, su tenencia no aumentará su poder. Si todas las personas son inteligentes, la inteligencia no significa una ventaja especial. De manera similar, entre los superricos, el dinero ya no significa poder. Pero como reza el viejo adagio: "¡En tierra de ciegos, el tuerto es rey!" Si usted puede crear un monopolio para controlar la información, el prestigio, o cualquier otra cosa que las demás personas anhelan, éstas se vuelven dependientes de usted. A la inversa, mientras más puede uno ampliar sus alternativas, se le da menos poder a las demás personas. Por ejemplo, esto explica la razón por la que la mayoría de las organizaciones desarrolla múltiples oferentes, en lugar de realizar todos sus negocios solamente con uno. También explica por qué tantos de nosotros aspiramos a tener independencia financiera. Ésta reduce el poder que las demás personas tienen sobre nosotros.

Joyce Fields proporciona un ejemplo del papel que la dependencia desempeña en un grupo de trabajo u organización.[7] En 1975 ella se empleó en la oficina matriz de Times Mirror Company en Los Ángeles. Fields ascendió rápidamente por la escala organizacional, llegando con el tiempo a ser tesorera de la compañía. Entre sus muchas hazañas en Times Mirror estuvo el establecimiento, desde cero, de un programa de préstamos de papel comercial a gran escala, y la negociación de $1 000 millones de deuda nueva para financiar la compra de medios de comunicación que realizó la compañía. En 1988 se le ofreció al esposo de Fields un ascenso como director financiero en la Paramount

Communications en la ciudad de Nueva York. El puesto era demasiado bueno como para dejarlo ir, de manera que la pareja decidió empacar sus cosas y reubicarse en Manhattan. Sin embargo, Times Mirror no deseaba perder a Fields con una empresa neoyorquina. Por tanto, en virtud de su importancia, la administración superior de Times Mirror trasladó todas las operaciones de la tesorería de la compañía de un extremo a otro del país, hasta Nueva York.

¿Qué es lo que crea la dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que usted controla es importante, escaso e insustituible.[8]

En Orado Systems Corporation, los ingenieros son importantes y tienen poder. El futuro de Oracle, fabricante de software de base de datos para corporaciones. nos, depende dala habilidad técnico y la creatividad de sus ingenieros. Oracle tiene el plan de convertirse en uno de los jugadores más importantes en la supercarretera de la Información, y depende de sus Ingenieros para desarrollar el software que haga que funcionen de manera conjunta las comunicaciones y los sistemas de computación. *Los* ***ingenieros de Oracle ya han diseñado software que hace realidad el video cuando se deseo, permitiendo que la gente vea películas en casa en cualquier momento en sus televisores Interactivos. La fotografía muestra aquí al equipo de video de Orado que está comprobando las conexiones de sus computadoras de video con los televisores en un laboratorio de la empresa.***

IMPORTANCIA Si nadie desea lo que uno tiene, no se va a crear la dependencia. Por tanto, para crear la dependencia, la(s) cosa(s) que uno controla tiene(n) que percibirse como importante(s). Por ejemplo, se ha encontrado que las organizaciones buscan activamente evitar la incertidumbre.[9] En consecuencia, debemos esperar que se considere a aquellos individuos o grupos que puedan absorber la incertidumbre de una organización como controladores de un recurso importante. Por ejemplo, un estudio de organizaciones industriales encontró que los departamentos de mercadotecnia en estas empresas eran considerados como los más poderosos.[10] El investigador llegó a la conclusión de que la incertidumbre más importante que enfrentaban estas organizaciones era la venta de sus productos. Esto podría sugerir que los representantes que negocian con el sindicato a nombre de la organización tienen mayor poder durante una huelga, o que los ingenieros, como grupo, son más poderosos en Intel que en Procter & Gamble. Parece ser que, en general, estas inferencias son válidas. Los negociadores laborales sí son más poderosos dentro del área de personal y de la organización como un todo durante periodos de conflictos laborales. Una organización como Intel, que está fuertemente orientada a la tecnología, depende mucho de sus ingenieros para mantener las ventajas técnicas y la calidad de sus productos. Y es evidente que los ingenieros son un grupo poderoso en Intel. En Procter & Gamble el mercado es el nombre del juego, y los mercadólogos son el grupo ocupacional más poderoso. Estos ejemplos apoyan no sólo el punto de vista de que la capacidad para reducir la incertidumbre incrementa la importancia del grupo y, por tanto, su poder, sino también que lo que es importante es situacional. Varia entre organizaciones e indudablemente también varia en el curso del tiempo dentro de una organización determinada.

ESCASEZ Como se dijo con anterioridad, si alguna cosa está disponible en abundancia, su posesión no aumentará el poder que uno tiene. Para crear la dependencia, se tiene que percibir la escasez de un recurso.

Esto puede ayudar a explicar por qué miembros de baja jerarquía en una organización tienen conocimientos importantes que no tienen los miembros de la alta jerarquía, y obtienen cierto poder sobre estos últimos. La posesión de un recurso escaso — en este caso, los conocimientos importantes — hace que el miembro de alta jerarquía dependa del miembro de baja jerarquía. Esto también ayuda a explicar comportamientos de miembros de baja jerarquía que pudieran parecer ilógicos de otra manera, como la destrucción de los manuales de procedimientos que describen cómo desarrollar un trabajo, como el rehusarse a capacitar al nuevo personal, o incluso a mostrar a otras personas qué es

exactamente lo que hacen, así como la creación de un lenguaje y una terminología especializados que impide que otros entiendan sus puestos, o la operación en secreto de manera que una actividad parezca más compleja y difícil de lo que es en realidad.

Se puede ver adicionalmente la relación escasez-dependencia en el poder de las categorías ocupacionales. Los individuos que están en ocupaciones donde escasea la oferta de personal en relación con la demanda, pueden negociar paquetes de compensaciones y prestaciones mucho más atractivos que los que están en ocupaciones donde hay abundancia de candidatos. Los administradores de universidades no tienen problema para encontrar maestros de inglés en la actualidad. En contraste, el mercado de maestros de ingeniería es sumamente reducido, con una demanda alta y una oferta limitada. Como resultado, el poder negociador del cuerpo docente del área de ingeniería permite negociar sueldos más elevados, menores cargas de enseñanza y otros beneficios.

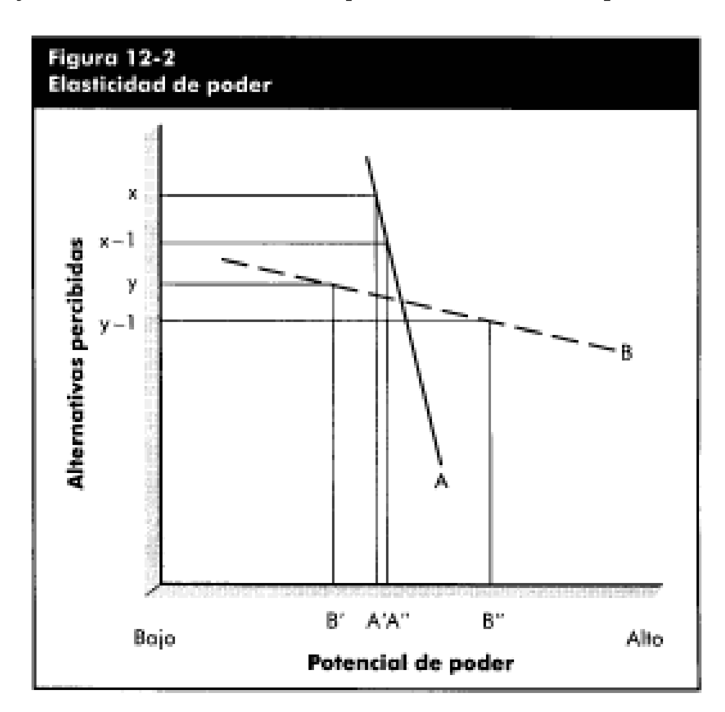
INSUSTITUIBILIDAD Cuantos menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor será el poder de los que controlan ese recurso. Esto se ilustra en un concepto que llamamos **elasticidad del poder**.

> **elasticidad del poder**
> La respuesta relativa del poder a cambios en las alternativas disponibles.

En economía se presta considerable atención a la elasticidad de la demanda, que se define como la relativa capacidad de respuesta de la cantidad demandada ante el cambio del precio. Se puede modificar este concepto para explicar la fuerza del poder.

Se define la elasticidad del poder como la relativa capacidad de respuesta del poder a los cambios en las alternativas disponibles. La capacidad personal para influir en otras personas se ve como algo que depende de la forma como éstas perciben sus alternativas.

Como se muestra en la figura 12-2, supongamos que hay dos individuos. La curva de elasticidad de poder del señor A es relativamente inelástica. Por ejemplo, esto describiría a un empleado que cree que tiene un gran número de oportunidades de empleo fuera de su organización actual. El temor al despido tendrá sólo un impacto moderado sobre el señor A, porque percibe que tiene varias alternativas. El jefe del señor A encuentra que la amenaza de despido tiene sólo un impacto mínimo sobre el comportamiento del señor A. Una reducción en las alternativas (de X a X — 1) sólo incrementa el poder del jefe del señor A (A' a A"). Sin embargo, la curva del señor B es relativamente elástica. Ve que hay pocas oportunidades para otro trabajo. Su edad, educación, sueldo actual o carencia de contactos pueden ser fuertes limitaciones a su capacidad para encontrar un trabajo en alguna otra parte. Como resultado, el señor B depende de su organización y jefe actual. Si B pierde su colocación (Y a Y - 1) debe enfrentarse a un largo desempleo, lo que se muestra en el mayor poder del jefe del señor B. Mientras el señor B perciba que sus opciones son limitadas y su jefe tiene poder para terminar su contratación, el jefe del señor B tendrá considerable poder sobre él. En una situación así, es obvia la importancia que tiene para B lograr que su jefe crea que sus opciones son considerablemente mayores que lo que son en realidad. Si no lo logra, B pone su destino en las manos de su jefe y se convierte en cautivo de casi cualquier demanda de él.



El CO en las noticias ....

El poder de los subordinados

¡Cuidado con los de abajo! Los jefes no son las únicas personas que tienen poder en las organizaciones. También lo tienen los subordinados. Pueden realmente socavar la eficacia y la credibilidad que usted tenga con acciones sutiles como la de criticarlo delante de los clientes, compañeros o jefes, o excluirlo de decisiones importantes.

Se seleccionó a un ejecutivo neoyorquino de publicidad para manejar la cuenta del más importante cliente que fabricaba productos de consumo. Se le escogió por encima de la señora Drew, una candidata interna, que había desarrollado la estrategia de marca de esa cuenta. Con ingenuidad el nuevo ejecutivo supuso que Drew, que ahora era una de sus empleadas, lo apoyaría durante su primera gran reunión con el cliente. Supuso mal. En la reunión, él se manifestó por no crear una extensión de la marca. Recibió un choque cuando Drew se desplomó en su silla, socavando abiertamente sus esfuerzos. Los esfuerzos de ella para minar su posición no terminaron allí. Continuó desafiando al ejecutivo y dañó su capacidad de trabajo utilizando sus fuertes nexos con las otras personas de la agencia cuyo apoyo él necesitaba. Por ejemplo, un director creativo no asistió a una reunión vital con uno de los grandes clientes del ejecutivo, y la empresa perdió la cuenta. Al no ser capaz de obtener la credibilidad necesaria ante sus colegas o clientes, el ejecutivo fue rápidamente cambiado a otro puesto. Renunció un año después. ¿Y Drew? ¡Obtuvo un ascenso!

Este incidente ilustra el hecho de que cuando un administrador toma un nuevo puesto o encargo, necesita identificar con prontitud a los subordinados subversivos y tomar las medidas adecuadas para ganarse su buena voluntad. Los individuos que más probablemente se tornan subversivos son los subordinados que han buscado sin éxito ascender al puesto del administrador y los aliados de la persona que ocupaba el puesto con anterioridad. También debe recordar que puede ser más fácil que los administradores se ganen a los subversivos que despedirlos. Estos traidores con frecuencia han desarrollado fuertes amistades con ejecutivos superiores que los protegerán si se efectúa un "tiroteo a muerte". Además, estos nexos con los ejecutivos superiores pueden ser utilizados para llevarles información negativa acerca de la forma en que su administrador está desempeñando su puesto.

Con base en. J.E. Rigdan, "Look Out Below for Deadly Hits on Your Career", *Wall Street Journal* (25 de mayo de 1994), pág. 81

La educación superior proporciona un ejemplo excelente de cómo opera este concepto de elasticidad. En las universidades donde existen fuertes presiones para que los miembros del cuerpo académico publiquen sobre sus especialidades, podemos decir que el poder del jefe de un departamento acerca de un miembro del personal académico está relacionado en forma inversa al historial de publicaciones de ese miembro. Cuantos más reconocimientos reciba ese profesor o investigador por sus trabajos publicados, mayores operaciones tendrá su movilidad. En otras palabras, puesto que otras universidades desean personal académico que haya publicado muchas investigaciones, hay una mayor demanda por sus servicios. Aunque el concepto de antigüedad en el puesto puede modificar esta relación y restringir las alternativas del jefe del departamento, aquellos miembros de la facultad que tienen pocos o ningún trabajo publicado poseen menor movilidad y están sujetos a una mayor dependencia por parte de sus superiores.

θ *La identificación de dónde está el poder*

Mike Cisco obtuvo un trabajo de verano entre su tercero y cuarto años en la universidad en el laboratorio de Phoenix Lutheran Hospital. Como especialista en química, Mike nunca había tomado cursos en administración o comportamiento organizacional. Pero ya antes había visto organigramas. De manera que durante el primer día de trabajo, cuando el ayudante del departamento de recursos humanos orientó a Mike y le mostró dónde estaba el laboratorio en el organigrama del hospital, Mike se sintió bien. El laboratorio estaba bastante alto en la gráfica.

Después de una semana o dos en el hospital, Mike observó que el administrador del laboratorio parecía no tener el mismo poder que los administradores de mercadotecnia y finanzas. Y lo que le turbaba a Mike es que los tres administradores tenían el mismo nivel en el organigrama del hospital.

La primera teoría de Mike fue que los administradores de mercadotecnia y finanzas eran personas más agresivas. Pero era evidente que no era el caso. Era obvio para casi todo el mundo en el hospital que el administrador de Mike era más inteligente, mejor preparado y más enérgico que los otros dos administradores. Así que Mike no podía encontrar la respuesta por qué parecía que los administradores de mercadotecnia y finanzas fueran considerados más

importantes que su jefe.

Mike obtuvo su respuesta durante el almuerzo en su segunda semana. Traci Chou, una interna de verano en la oficina de admisiones que también estudiaba la maestría en administración de negocios, se lo aclaró. “El organigrama es engañoso. No le dice a uno dónde está el poder en este negocio”, declaró Traci. “Hace 10 años, el laboratorio era igual o quizás más importante que finanzas o mercadotecnia. Pero ya no. Puesto que la competencia ha entrado en la industria del cuidado de la salud, los hospitales han tenido que aprender a reducir costos, a efectuar más trabajos con menos dinero, y a desarrollar nuevas fuentes de ingresos. Esto ha dado como resultado el incremento del poder de departamentos como finanzas y mercadotecnia en este hospital.”

¿Cómo se determina dónde está el poder en una organización en cualquier punto determinado? Podemos contestar a esta pregunta a niveles tanto departamentales como de administrador individual.

A nivel departamental, las siguientes preguntas le darán una buena idea del poderío de ese departamento: ¿Qué proporción de administradores del nivel superior de la organización ascendieron en el departamento? ¿Está representado el departamento en equipos y comités interdepartamentales importantes? ¿Cómo se compara el sueldo del gerente de ese departamento con el de otros de su mismo nivel? ¿Está localizado el departamento en el edificio de la matriz? ¿Cuál es el tamaño promedio de las oficinas de la gente que trabaja en el departamento, en comparación con las oficinas de otros departamentos? ¿Ha crecido el departamento en número de empleados en relación con otros departamentos? ¿Cómo se compara el porcentaje de ascensos del personal del departamento con el de otras unidades? ¿Ha estado aumentando la asignación del departamento en el presupuesto en relación con otros departamentos?”

A nivel de administrador individual, preste mucha atención para detectar ciertos símbolos que sugieren que un administrador tiene poder.’[2] Éstos incluyen la capacidad de interceder en favor de alguien que está en dificultades en la organización, para obtener aprobación para gastos que superen el presupuesto, para colocar asuntos en la agenda de las grandes reuniones y para obtener un acceso rápido a los tomadores de decisiones de alto nivel en la organización.

θ *Tácticas del poder*

Esta sección es una extensión lógica de nuestro análisis anterior. Hemos revisado de dónde viene el poder, ahora pasemos al tema de las **tácticas de poder** para aprender cómo traducen los empleados estas bases de poder en acciones específicas. La investigación reciente indica que hay formas estandarizadas por medio de las cuales los detentadores de poder tratan de conseguir lo que desean.’[3]

tácticas de poder
Formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones específicas.

Cuando se les pidió a 165 administradores que expusieran por escrito algún caso donde habían influido en sus jefes, colaboradores o subordinados, se obtuvieron un total de 370 tácticas de poder, agrupadas en 14 categorías. Se resumieron estas respuestas, se rescribieron en un cuestionario de 58 puntos y se repartieron a más de 750 empleados. A esas personas se les preguntó no sólo qué hacían para influir en otros en su trabajo sino también las posibles razones para influir en la persona que era su objetivo. Los resultados, que se resumen aquí, nos proporcionan considerables elementos de juicio respecto de las tácticas de poder — la forma como el personal de nivel gerencial influye en otros y las condiciones en que se elige una táctica entre otras varias — [14]

Los resultados identificaron siete dimensiones o estrategias tácticas:

- *Razón:* uso de datos y hechos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.
- *Amistad:* uso de adulación, creación de buena voluntad, una actuación de humildad y ser amistoso antes de formular una petición.
- *Coalición:* obtener el apoyo de otras personas en la organización para respaldar la petición.
- *Negociación:* uso de concertaciones para el intercambio de beneficios o favores.
- *Asertividad:* uso de un enfoque directo y agresivo, como exigir el cumplimiento de las solicitudes, la repetición de recordatorios, ordenar a los individuos que cumplan con lo que se les pide y señalarles que las reglas exigen cumplimiento.
- *Autoridad superior:* obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las solicitudes.
- *Sanciones:* uso de recompensas y sanciones derivadas de la organización, como evitar o prometer un aumento de sueldo, la amenaza de dar una evaluación insatisfactoria del desempeño, o detener un ascenso.

Los investigadores encontraron que los empleados no confían de manera igual en las siete tácticas. Sin embargo, como lo muestra la tabla 12-2, la estrategia más popular fue el uso de la razón, sin que importe si la

influencia estaba dirigida hacia arriba o hacia abajo. Más todavía, los investigadores descubrieron cuatro variables de contingencia que afectan la selección de una táctica de poder: el poder relativo del administrador, los objetivos del administrador para desear la influencia, las expectativas que tiene el administrador de la voluntad de complacerlo por parte de la persona que es su objetivo y la cultura organizacional.

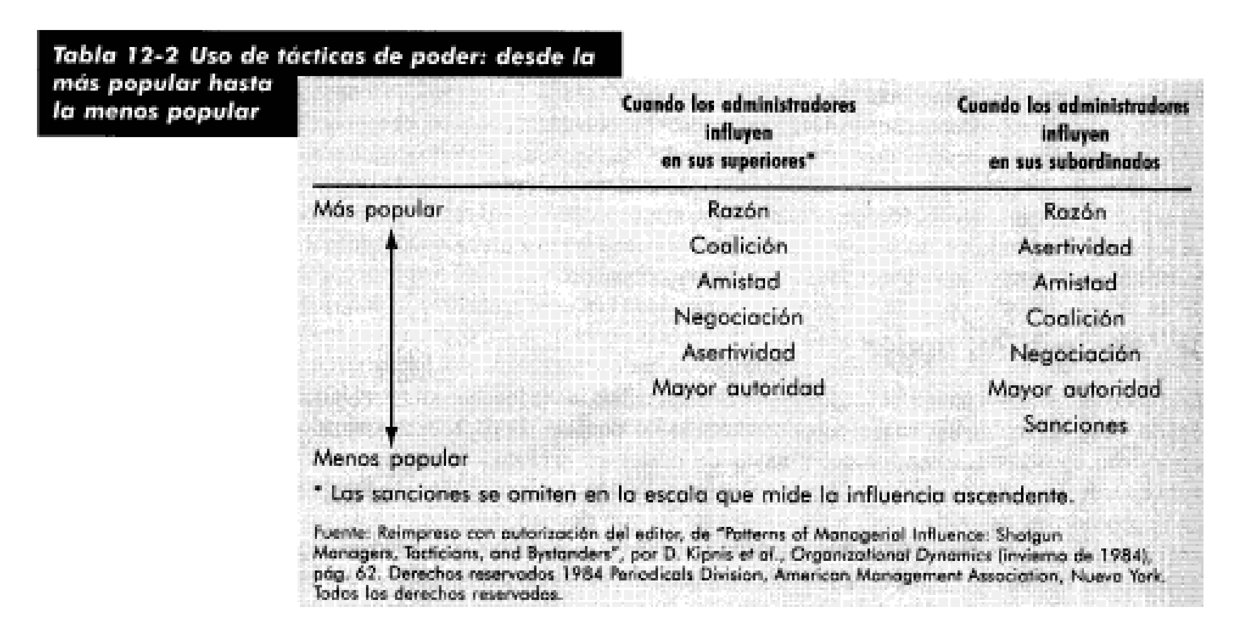


Tabla 12-2 Uso de tácticas de poder: desde la más popular hasta la menos popular

	Cuando los administradores influyen en sus superiores*	Cuando los administradores influyen en sus subordinados
Más popular	Razón	Razón
	Coalición	Asertividad
	Amistad	Amistad
	Negociación	Coalición
	Asertividad	Negociación
	Mayor autoridad	Mayor autoridad
		Sanciones
Menos popular		

* Las sanciones se omiten en la escala que mide la influencia ascendente.

Fuente: Reimpreso con autorización del editor, de "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", por D. Kipnis et al., *Organizational Dynamics* (invierno de 1984), pág. 62. Derechos reservados 1984 Periodicals Division, American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

El poder relativo de un administrador afecta de dos maneras la selección de las tácticas. En primer lugar, los administradores que controlan recursos que son valiosos para otras personas, o aquellos que se percibe que están en posiciones de dominio, utilizan una mayor variedad de tácticas que aquellos que tienen menos poder. En segundo lugar, los administradores con poder utilizan la asertividad con mayor frecuencia que aquellos que tienen menos poder. En principio, podemos esperar que la mayoría de los administradores traten de utilizar peticiones y razonamientos simples. La asertividad es una estrategia de respaldo, que se utiliza cuando el objetivo de la influencia rehúsa o parece renuente a cumplir con la solicitud. La resistencia lleva a los administradores a emplear estrategias más directivas. Normalmente suelen pasar de una simple petición a la insistencia de que se satisfagan sus demandas. Pero el administrador con relativamente poco poder es más probable que cese en su intento de influir en otros cuando encuentra resistencia, porque percibe que los costos asociados con la asertividad son inaceptables.

Los administradores varían sus tácticas de poder en relación con sus objetivos. Cuando los administradores buscan beneficios de un superior, tienden a confiar en el uso de palabras amables y la promoción de relaciones agradables; es decir, utilizan la amistad. En comparación, los administradores que intentan persuadir a sus superiores a aceptar nuevas ideas, por lo general confían en la razón. Este equipamiento de tácticas con los objetivos también es válido para la influencia descendente. Por ejemplo, los administradores usan la razón para vender ideas a los subordinados y la amistad para conseguir favores.

Las expectativas de éxito del administrador orientan su elección de tácticas. Cuando la experiencia pasada indica que hay una gran probabilidad de éxito, los administradores utilizan peticiones sencillas para obtener el cumplimiento. Cuando el éxito es menos predecible, los administradores están más tentados a utilizar la energía y sanciones para alcanzar sus objetivos.

Por último, sabemos que las culturas dentro de las organización difieren marcadamente — por ejemplo, algunas son cálidas, relajadas y apoyadoras; otras son formales y conservadoras—. Por tanto, la cultura organizacional en la que trabaja un administrador tendrá una relación significativa sobre la definición de las tácticas que se consideran apropiadas. Algunas culturas estimulan el uso de la amistad, otras alientan la razón y otras más se apoyan en las sanciones y la asertividad. Así, la organización misma influirá en el subconjunto de tácticas de poder que los administradores consideren como de uso aceptable.

θ *El poder en los grupos: coaliciones*

Aquellas personas que "están fuera del poder" y que procuran estar "dentro", tratarán primero de aumentar su poder individual. ¿Por qué repartir las ventajas si no hay obligación de hacerlo? En cambio cuando la estrategia individual resulta ineficaz, la alternativa es formar una coalición. Hay poder en el número.

La forma natural de obtener influencia es convertirse en un detentador de poder. Por tanto, los que lo desean tratarán de construir una base personal de poder. Pero, en muchos casos, esto puede ser difícil, arriesgado, costoso, o imposible. En tales situaciones, se harán esfuerzos para formar una coalición de dos o más "de los que están fuera" que, al unirse, pueden combinar sus recursos para aumentar sus respectivas recompensas.'[5]

En la historia encontramos que los trabajadores y obreros que no tenían éxito por si mismos al negociar con sus empleadores, recurrían a los sindicatos para que negociaran en su nombre. En años recientes, los empleados administrativos y los profesionales han acudido cada vez más a los sindicatos después de encontrar que es difícil ejercer un poder individual para conseguir mejores sueldos y una mayor seguridad en el puesto.

Los individuos tuvieron poco éxito al procurar influir en la legislación local, estatal y federal para proteger los derechos de aquellos que sufren de SIDA. Sin embargo, coaliciones como ACTUP han tenido éxito para aumentar la conciencia pública al respecto y han negociado para obtener una mayor protección de sus derechos.

¿Qué predicciones podemos hacer respecto de la formación de coaliciones?[16] En primer lugar, las coaliciones en las organizaciones frecuentemente procuran maximizar su tamaño. En la teoría de la ciencia política, las coaliciones se mueven en dirección opuesta — tratan de minimizar su tamaño —. Tienden a ser lo suficientemente grandes para ejercer el poder necesario para la obtención de sus objetivos. Pero las legislaturas son diferentes de las organizaciones. De manera específica, la toma de decisiones en las organizaciones no termina simplemente con la selección entre un conjunto de alternativas. También debe implantarse la decisión. En las organizaciones, la implantación y el compromiso con la decisión son por lo menos tan importantes como la decisión en sí. Por tanto, las coaliciones en las organizaciones necesitan buscar una base amplia que apoye los objetivos de la coalición. Esto significa ampliar la coalición para abarcar tantos intereses como sea posible. Desde luego, la expansión de-esta coalición para facilitar la integración de un consenso es mas probable que ocurra en culturas organizacionales donde son de gran valor la cooperación, el compromiso y la toma compartida de decisiones. Es menos probable que se busque la maximización del tamaño de la coalición en las organizaciones autocráticas y controladas de manera jerárquica.

Otra predicción acerca de las coaliciones se relaciona con el grado de interdependencia dentro de la organización. Es probable que se creen más coaliciones donde hay una gran interdependencia de tareas y recursos. En contraste, habrá menos interdependencia entre las subunidades, y menos actividad de formación de coaliciones donde las subunidades son más que autosuficientes o con abundancia de recursos.

Por último, la formación de coaliciones se verá influida por las tareas reales que desarrollen los trabajadores. Mientras más rutinaria sea la tarea de un grupo, mayor es la probabilidad de la formación de coaliciones. Cuanto más rutinario sea el trabajo que desarrollan las personas, mayor es la posibilidad de sustituirlos, y, por tanto, mayor es su dependencia. Para compensar esta dependencia, se puede esperar que recurran a una coalición. Por tanto, vemos que los sindicatos tienen mayor atracción para los obreros poco calificados y no profesionales que para los calificados y profesionales. Desde luego, cuando es alta la oferta de empleados capacitados y profesionales en relación con su demanda, o cuando las organizaciones tienen puestos no rutinarios tradicionalmente estandarizados, podemos esperar que sus ocupantes encuentren atractiva la sindicalización.

θ *Acoso sexual: poder desigual en el sitio de trabajo*

El tema del acoso sexual recibió mayor atención por parte de las corporaciones y los medios de comunicación en los años 80 a causa del aumento de empleadas, especialmente en ambientes de trabajos no tradicionales. Pero fueron las audiencias del congreso en el otoño de 1991, cuando la profesora de derecho Anita Hill acusó directamente de acoso sexual al candidato a la Suprema Corte, Clarence Thomas, lo que desafió a las organizaciones a revaluar sus políticas y prácticas contra el hostigamiento sexual.'[7]

Desde un punto de vista legal, se define el **acoso sexual** como aquellas

acoso sexual
Atenciones que no son bien recibidas, solicitud de favores sexuales, y otro comportamiento verbal o físico de naturaleza sexual.

acciones indeseables, solicitudes de favores sexuales y otros comportamientos verbales o físicos de naturaleza sexual. Una decisión de la Suprema Corte en 1993 ayudó a aclarar esta definición, al agregar que la prueba clave para determinar si ha habido acoso sexual es determinar si los comentarios o el comportamiento en un ambiente de trabajo se "percibiría de manera razonable, y se le percibe, como hostil o abusadora" **.'~** Pero continúa el desacuerdo respecto de qué es lo que constituye *específicamente* el acoso sexual. Las organizaciones han alcanzado un progreso considerable durante los últimos años hacia la limitación de formas manifiestas de acoso sexual a las empleadas. Esto incluye el contacto físico no deseado, peticiones periódicas de citas cuando es evidente que la mujer no está interesada, y amenazas coercitivas de que una mujer puede perder su trabajo si rechaza una proposición sexual. Los problemas hoy en día probablemente surjan alrededor de formas más sutiles de acoso sexual: miradas o comentarios no deseados; chistes de color subido; artefactos sexuales, como calendarios de personas desnudas en el lugar de trabajo; o una mala interpretación de donde termina el "ser amistoso" y comienza el "acoso".

Un jurado de la ciudad de San Francisco concedió a Rena Wee&s $7.1 millones como reparación por daños por acoso sexual en una demanda contra Baker & Mckenzíe, el bufete jurídico más grande del mundo. Weeks, secretaria del bufete, testificó que su iefe, socio de la empresa, la acosó con caricias físicas y comentarios groseros. Después de que *se* ***quejó con sus superiores, Weeks fue transferida a otro departamento y*** *su* ***jefe fue enviado a consejería. Durante el juicio, otras ex empleadas relataron acosos similares que habían reportado a sus superiores. Aunque el jefe de Weeks dijo que no lo hacía con malicia o con intención de dañarla, el jurado lo encontró culpable y responsabilizó a la empresa de no tomar con seriedad las quejas y de no adoptar las medidas apropiadas. Un miembro del jurado dijo del testimonio de la defensa: "Tuve la sensación de estar frente al poder, la arrogancia y las mentiras descaradas." Aquí se muestra a Weeks con sus abogados después del juicio.***

La mayoría de los estudios confirman que el concepto de poder es central para la comprensión del acoso sexual.'[9] Esto parece ser cierto aunque el acoso venga de un supervisor, de un compañero de trabajo, o hasta de un subordinado.

La pareja supervisor-empleada caracteriza mejor una relación desigual de poder, donde el poder del puesto le da al supervisor la capacidad de recompensar y coaccionar. Los supervisores dan a los subordinados sus asignaciones de trabajo, evalúan su desempeño, formulan recomendaciones para ajustes en sueldos y ascensos y hasta deciden si una empleada conserva su empleo. Estas decisiones le dan poder a un supervisor. Puesto que los subordinados desean revisiones favorables de su desempeño, incrementos de sueldo y cosas semejantes, es claro que los supervisores controlan recursos que la mayoría de sus subordinados consideran importantes y escasos. También conviene observar que los individuos que ocupan posiciones de alto estatus (como puestos de gerencia) a veces creen que el acoso sexual de sus subordinadas es simplemente una extensión de su derecho de formular exigencias a los individuos de estatus inferior. A causa de las desigualdades en poder, el acoso sexual por parte del jefe es el que suele crear las mayores dificultades para aquellas personas que están siendo hostigadas. Si no hay testigos, es la palabra del subordinado contra la del jefe. ¿Hay otras personas a quienes ha hostigado este jefe, y de ser así, se prestarán a rendir testimonio? En virtud del control que el supervisor ejerce sobre los recursos, muchas de las personas hostigadas temen hablar por temor a la venganza del supervisor.

Aunque los compañeros de trabajo no tienen posiciones de poder, pueden tener influencia y utilizarla para acosar sexualmente a sus compañeros. De hecho, aunque parece que los compañeros emplean formas algo menos fuertes de hostigamiento que los supervisores, son ellos los que con mayor frecuencia perpetran el acoso sexual en las organizaciones. ¿Cómo ejercen el poder los compañeros? Lo más común es que sea al proporcionar o retener información, cooperación y apoyo. Por ejemplo, el desempeño eficaz de la mayoría de los puestos requiere de la

interacción y apoyo de los compañeros. Esto es especialmente cierto hoy en día, en que el trabajo se asigna a equipos. Al amenazar con retener o retrasar información que es necesaria para realizar con éxito sus metas de trabajo, los compañeros pueden ejercer poder sobre uno.

Aunque no recibe la misma atención que la que obtiene el acoso de un supervisor, las mujeres en puestos de poder también pueden estar sujetas al acoso sexual de hombres que ocupan puestos de menos poder dentro de la organización. Esto se logra generalmente con la devaluación que hace el subordinado de la mujer, cuando pone de relieve estereotipos tradicionales de sexo (como su vulnerabilidad, pasividad, falta de compromiso con la carrera) que se reflejan en forma negativa sobre la mujer en un puesto de poder. ¿Por qué desearía desarrollar tales prácticas un subordinado? Para intentar obtener cierto poder sobre la mujer de mayor jerarquía o para minimizar la diferencia en poder.

El tópico del acoso sexual está relacionado con el poder. Trata de un individuo que controla o amenaza a otro individuo. Eso está mal. Más aún, es ilegal. Pero uno puede entender cómo el acoso sexual surge en las organizaciones si uno lo analiza en términos de poder.

θ *La política: el poder en acción*

Cuando la gente se reúne en grupos, se ejercerá poder. Las personas desean labrarse un nicho desde el cual puedan ejercer influencia, obtener recompensas y progresar en sus carreras.[20] Cuando los empleados en las organizaciones convierten su poder en acción, los describimos como gente involucrada en política. Aquellos que tienen buenas habilidades políticas tienen la capacidad de utilizar con eficacia sus bases de poder.[2']

.... El CO en las noticias ....

Muchas compañías están procurando desterrar el acoso sexual

¡Acoso sexual! Ningún tema ha ocasionado recientemente tanta confusión. Los administradores y empleados están formulándose preguntas básicas como: ¿Estuvo bien decirle que me gustaba su vestido? ¿Está bien que la invite a almorzar para hablar sobre ese proyecto? ¿Debería dejar de tocar a las personas, aunque sólo sea una palmada en la espalda como señal de aprobación?

Un punto en que todos los expertos parecen estar de acuerdo es que el acoso sexual realmente no tiene que ver con el sexo. Tiene que ver con el poder —más específicamente, con el abuso del poder—.

Noventa por ciento de las compañías de *Fortune 500* han tenido quejas de acoso sexual. Más de una tercera parte ha sido demandada por lo menos una vez, y como una cuarta parte ha sido demandada una y otra vez.

¿Qué están haciendo las organizaciones para eliminar el acoso sexual? La mayoría está adoptando un enfoque de tres puntos. En primer lugar, están formulando políticas formales que muestran que la compañía ve con seriedad este problema. Por ejemplo, Honeywell hace pública su política sobre acoso sexual en un manual que se entrega a cada empleado y en carteles que se colocan en lugares estratégicos. AT&T advierte a sus empleados que se les puede despedir por acercamientos sexuales indeseados repetidos, por utilizar palabras sexualmente degradantes para describir alguna persona, o mostrar cuadros u objetos ofensivos sexualmente en el trabajo. En segundo lugar, las organizaciones están invirtiendo en capacitación. La capacitación más eficaz parecen ser los talleres de trabajo en que los participantes tienen oportunidad de hablar unos con otros, en lugar de limitarse a escuchar una conferencia o ver un video. En clases en que se pide a hombres y mujeres que comparen sus impresiones de la misma situación hipotética, pueden ocurrir verdaderos descubrimientos. Por último, las organizaciones están estableciendo procedimientos claros para manejar las quejas cuando surgen. Los patrones suelen escoger un ombudsman imparcial, generalmente en el departamento de recursos humanos, para escuchar e investigar los cargos antes de que se involucren los abogados. Cuando se encuentra que las quejas son legítimas, las organizaciones toman “una acción inmediata y apropiada”. De acuerdo con las circunstancias, ésta puede variar desde transferir a la acosada o al acosador a un departamento diferente, castigar al acosador con el sueldo de un par de semanas, o directamente con el

despido de la parte culpable.

Con base en AB. Físher, “Sexual Haressment: What toDo”, *Fortune* (23 de agosto de 1993), págs. 84-88.

Definición

comportamiento político
Aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o trotan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.

No faltan definiciones de lo que es la política en las organizaciones. Sin embargo, las definiciones se han enfocado esencialmente en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en las organizaciones, o en el comportamiento de los miembros que tienen un objetivo egoísta y que no está sancionado por la organización.” Para nuestros propósitos, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como *aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.’*[3]

Esta definición abarca elementos clave de lo que quiere decir la mayoría de la gente cuando habla de la política en las organizaciones. El comportamiento político está *fuera* de los requisitos específicos del propio puesto. El comportamiento exige cierto intento de uso de las bases de *poder* de uno. Además, nuestra definición abarca esfuerzos para influir en las metas, criterios o procesos utilizados para la *toma de decisiones* cuando establecemos que la política se ocupa de “la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización”. Nuestra definición es lo suficientemente amplia como para incluir comportamientos políticos diversos, como la retención de información clave por parte de los tomadores de decisiones, delaciones, diseminación de rumores, filtración de información confidencial de las actividades organizacionales a los medios de comunicación, intercambio de favores con otros dentro de la organización para beneficio mutuo, y la negociación en favor o en contra de un individuo o alternativa de decisión específicos. La tabla 12-3 proporciona una medida rápida para ayudarle a evaluar lo que de política tenga su organización.

comportamiento político legítimo
Política normal de todos los días.

comportamiento político ilegítimo
Comportamiento político extremo que viola las reglas implícitas del juego.

Un comentario final se relaciona con lo que se ha llamado la dimensión “legítima-ilegítima” en el comportamiento político.[24] El **comportamiento político legítimo** se refiere a la política normal de todos los días — quejarse con el superior, pasar por alto la cadena de mando, la formación de coaliciones, la obstrucción de políticas o decisiones organizacionales por medio de la inactividad o una adhesión excesivamente rigurosa a las reglas y el desarrollo de contactos fuera de la organización por medio de las actividades profesionales—. Sin embargo, también existen **comportamientos políticos ilegítimos** que violan las reglas implícitas del juego. A quienes realizan tales actividades extremas a menudo se les llama individuos que juegan con pelota dura. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, la delación y las protestas simbólicas como el utilizar ropa no ortodoxa o botones de protesta o el que grupos de empleados se reporten enfermos de manera simultánea.

La inmensa mayoría de todas las acciones políticas en las organizaciones son legitimas. Las razones son pragmáticas: las formas extremas, ilegítimas, del comportamiento político presentan un riesgo muy real de originar la pérdida de la membresía en la organización o de la imposición de sanciones extremas contra aquellos que las utilizan, y luego no tienen suficiente poder para cerciorarse de que funcionen.

Tabla 12-3 Ua medida rápida de lo que tiene de política su organización

¿Hasta qué grado es política su organización? Responda a las siguientes cinco preguntas utilizando esta escala:

FD = Fuerte Desacuerdo
D = Desacuerdo
I = Inseguro
A = Acuerdo
FA = Fuerte Acuerdo

1. El favoritismo, en lugar de los méritos, es lo que determina quién sale adelante. ____
2. Aquí no hay lugar para “conformistas”; se desean las buenas ideas, aunque

esto signifique estar en desacuerda con los superiores. ____
3. Uno puede irla pasando aquí siendo un buen chico, sin que imparte la calidad de su trabajo. ____
4. Se estimula a los empleados a hablar con franqueza, aun cuando critiquen ideas bien establecidas, ____
5. Hay "camarillas" o grupas "in" que obstaculizan la eficacia en esta empresa. ____

Calificaciones: para las afirmaciones 1, 3 y 5 atórguese un punto para un fuerte desacuerdo; 2 puntos para desacuerdo; y así sucesivamente (hasta cinco puntos por fuerte acuerdo). Para los puntos 2 y 4, invierta la calificación (es decir, un punto por fuerte acuerdo, etc.). Sume el total; mientras mayor sea la calificación total, mayor es el grado de política organizacional percibida.

Fuente: GR. Ferris y KM. Kocmar," Perceptions of Organizational Politics", Journal of Management (marzo de 19921, pág. 99. Derechos reservados 1992 por Southern Management Associotion. Reimpreso con outorizoción.

La realidad de la política

La política es un hecho en la vida de las organizaciones. Las personas que pasan por alto este hecho de la vida lo hacen bajo su propio riesgo. Pero uno podría preguntarse, ¿tiene que existir la política? ¿No es posible que una organización esté libre de la política? Es *posible,* pero muy improbable.

Las organizaciones están compuestas de individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses.[25] Esto propicia el potencial para que surja el conflicto sobre los recursos. Los presupuestos departamentales, la asignación de espacios, las responsabilidades de proyecto y ajustes en sueldos son sólo unos cuantos ejemplos de los recursos en los que estarán en desacuerdo los miembros de una organización.

- La política es un hecho en la vida de las organizaciones.

Los recursos en las organizaciones también están limitados, lo que frecuentemente hace que el conflicto potencial se convierta en conflicto real. Si los recursos fueran abundantes, entonces todos los diversos grupos dentro de la organización podrían satisfacer sus metas. Pero puesto que los recursos son limitados, no se pueden satisfacer los intereses de todo el mundo. Además, sea cierto o no, las ganancias de un individuo o grupo a menudo se *perciben* como logros a expensas de otros dentro de la organización. Esas fuerzas originan competencia entre los miembros por los recursos limitados de la organización.

Quizás el factor más importante que lleva la política al interior de las organizaciones sea el conocimiento de que la mayoría de los "datos" utilizados para asignar los recursos limitados están sujetos a interpretación. Por ejemplo, ¿qué es un *buen* desempeño? ¿Qué es un mejoramiento *adecuado?* ¿Qué es lo que constituye un trabajo *no satisfactorio?* El manager de cualquier equipo de béisbol en las ligas mayores sabe que un bateador de .400 es un gran realizador y que un bateador de .125 es un pobre realizador. No se necesita ser un genio del béisbol para saber que se debe poner a jugar a su bateador de .400 y enviar al bateador de .125 de regreso a las ligas menores. Pero, ¿qué sucede si usted tiene que escoger entre jugadores que pegan .280 y .290? Entonces entran en juego otros factores menos objetivos: la habilidad para jugar su posición, la actitud, el potencial, la capacidad para desempeñarse cuando está bajo presión, su lealtad al equipo, y así sucesivamente. La mayoría de las decisiones administrativas se parecen más a la elección entre un bateador de .280 y .290 que a la elección entre un bateador de .125 y uno de .400. Es en este terreno medio, grande y ambiguo de la vida organizacional — donde los hechos *no* hablan por sí solos — en que florece la política (véase la tabla 12-4).

Por último, puesto que la mayoría de las decisiones tiene que tomarse en un clima de ambigüedad — donde los hechos rara vez son totalmente objetivos y por tanto abiertos a la interpretación—, la gente dentro de las organizaciones utilizará cualquier influencia que esté a su alcance para colorear los hechos de manera que apoyen sus metas e intereses. Desde luego, eso crea las actividades que llamamos *politiquería.* Por tanto, para contestar la pregunta anterior —¿no es posible que una organización esté libre de la política?—, podemos decir que sí, cuando todos los miembros de esa organización tengan las mismas metas e intereses; cuando los recursos organizacionales no estén escasos; y cuando los resultados del desempeño sean totalmente claros y objetivos. ¡Pero eso no describe al mundo organizacional en que vivimos la mayoría de nosotros!

Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos u organizaciones son igualmente políticos. Por ejemplo, en algunas organizaciones la politiquería es abierta y desenfrenada; en otras, la política tiene una influencia pequeña en los resultados. ¿Por qué existe esta variación?

Tabla 12-4 La política está en los ojos del observador

Un comportamiento que una persona caracteriza como "política organizacional" es más probable que otra persona la considere un ejemplo de "administración eficaz". El hecha no es que la administración eficaz sea necesariamente política, aunque en algunos casos sí pudiera serlo. Más bien, el punto de referencia de uno persona determina lo que clasifico como política organizacional. Vea los siguientes adjetivos utilizados para describir el mismo fenómeno. Esto sugiere que la política, como la belleza, está en los ojos del observador.

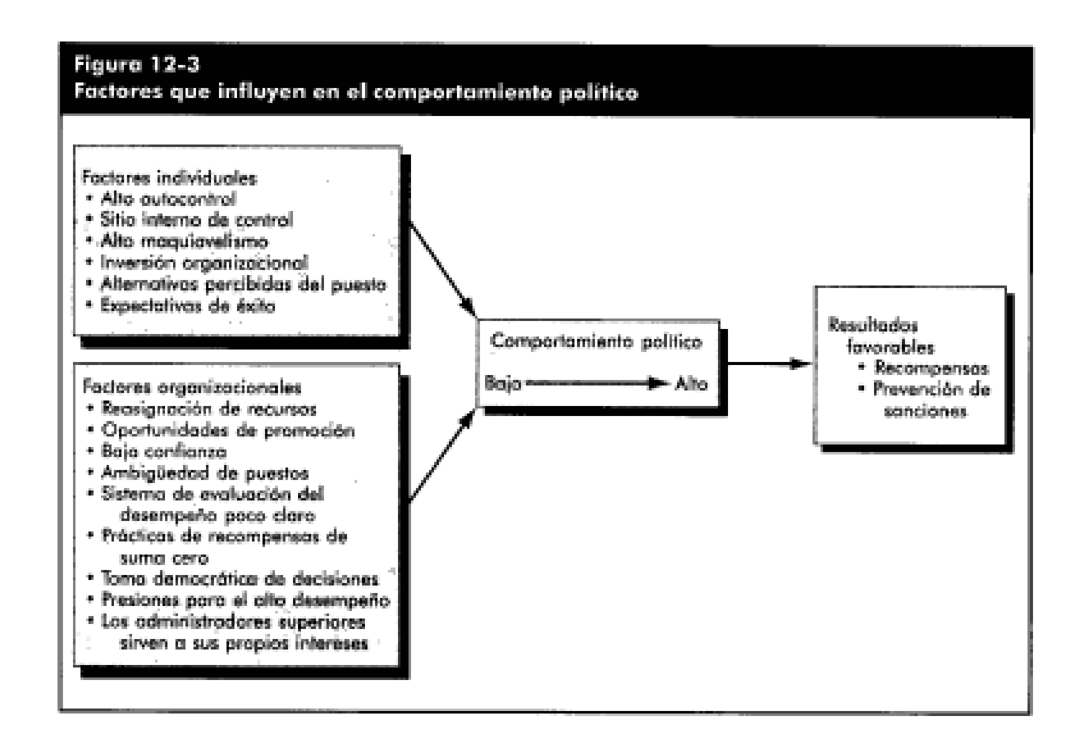
"Política"	**"Administración eficaz"**
1. Culpar a otros	1. Determinar la responsabilidad
2. "Acariciar"	2. Desarrollar relaciones de trabajo
3. Adular	3. Demostrar lealtad
4. Evadir la responsabilidad	4. Delegar autoridad
5. Cubrirse las espaldas	5. Documentar los decisiones
6. Crear conflictos	6. Estimular el cambio y la innovación
7. Formar coaliciones	7. Facilitar el trabaja de equipo
8. Delatar	8. Mejorar lo eficacia
9. Conspirar	9. Planear
10. Sobrerrealizador.	10. Competente y capaz
11. Ambicioso	11. Orientado a su carrera
12. Oportunista	12. Astuto
13. Mañoso	13. De mente práctica
14. Arrogante	14. Con auto confianza
15. Perfeccionista	15. Atento a los detalles

Esta tabla se baso en T.C. Krell, M.E. Mendenhail y J. Sendry, "Daing Reseorch in the Conceptual Morass of 0rganizational Politics", ensayo presentado en Western Acodemy of Monogement Conference, HoU~ood, ***CA.,*** abril de 1987.

Las investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen estimular el comportamiento político. Algunos son características individuales, derivadas de las.cualidades específicas de la gente que trabaja en las organizaciones; otros son resultado de la cultura o el ambiente interno de la organización. La figura 12-3 ilustra cómo los factores, tanto individuales como organizacionales, pueden incrementar el comportamiento político y proporcionar resultados favorables (mayores recompensas y evasión de sanciones), tanto para individuos como para grupos en las organizaciones.

FACTORES INDIVIDUALES A nivel individual, los investigadores han identificado ciertos rasgos y necesidades de la personalidad y otros factores que probablemente estén relacionados con el comportamiento político. En términos de rasgas encontramos que los empleados que son grandes controladores tienen un sitio interna de control y una gran necesidad de poder; son los que más probablemente desarrollen un comportamiento político.[26]

El poseedor de un gran autocontrol es más sensible a las señales sociales, muestra mayores niveles de conformidad social y es más probable que tenga mucha más habilidad en el comportamiento político que el que tiene bajo autocontrol. Los individuos con un sitio interno de control, por creer que pueden controlar su ambiente, están más propensos a asumir una actitud proactiva e intentan manipular las situaciones a su favor, Y no es de sorprender que la personalidad maquiavélica — que se caracteriza por la voluntad de manipular y el ansia de poder — se sienta cómoda al utilizar la política como medio para promover sus propios intereses.



Además, la inversión de un individuo en la organización, las alternativas que percibe y sus expectativas de éxito influirán en el grado hasta el cual utilizará medios ilegítimos de acción política.[27] Mientras más haya invertido una persona en la organización en términos de expectativas de beneficios futuros, más tiene que perder esa persona si se le deja fuera y menos probabilidades hay de que utilice medios ilegítimos. Mientras más alternativas u oportunidades tenga una persona — por un mercado de trabajo favorable o la posesión de habilidades o conocimientos escasos, una prominente reputación, o contactos poderosos fuera de la organización—, mayores son las probabilidades de que se arriesgue a emprender acciones políticas ilegítimas. Por último, si un individuo tiene pocas expectativas de éxito al usar medios ilegítimos, es poco probable que intente usarlos. Es mucho más probable que las grandes expectativas de éxito en el uso de medios ilegítimos sean competencia, tanto de individuos experimentados y poderosos con habilidades políticas refinadas, como de empleados inexpertos e ingenuos que calculan mal sus riesgos.

FACTORES ORGANIZACIONALES La actividad política probablemente sea más una función de las características de la organización que de las diferentes variables individuales. ¿Por qué? Porque muchas organizaciones tienen un gran número de empleados que cuentan con las características individuales que hemos enlistado; sin embargo, el alcance del comportamiento político varía mucho.

Aunque reconocemos el papel que las diferencias individuales pueden desempeñar en el fomento de la politiquería, la evidencia apoya con más fuerza que son determinadas situaciones y culturales las que promueven la política. Más específicamente, cuando están declinando los recursos de una organización, cuando está cambiando el patrón existente de recursos y cuando hay oportunidad de ascensos, es más probable que surja la política.[28] Además, las culturas que se caracterizan por la poca confianza, la ambigüedad en los puestos, los sistemas oscuros de evaluación del desempeño, las prácticas de asignación de recompensas de suma cero, la toma democrática de decisiones, las altas presiones para un buen desempeño y los administradores superiores que velan por sus propios intereses, crean un caldo de cultiva apropiado para la politiquería.[29]

Exhaustos de trabajar tiempo extra a diario y fines de semana, los empleados de la planta Buick City de General Motors en Flint, Michigan, entraron a hacer político pura rebelarse en contra de la decisión de la compañía de no contratar a más empleadas de planta, Después de una serle de recortes de personal que redujeron los costos y mejoraren lo competitividad, GM decidió que pegar el tiempo extra a los empleados era menos costoso que pagar sueldos beneficios

adicionales y costos de capacitación a empleados nuevos. Pero los empleados dijeron que el exceso de horas de trabajo no les dejaba tiempo para estar con sus familias, que trabajaban, literalmente$_1$ hasta caer enfermos. A tal punto que mas de 1 000 de los 11500 empleados de planta tenían permiso por incapacidad. Decidieron Ira la huelga, con el fin de forzar a GM a contratar a más empleados de planta para compensar la emergencia de exceso de horas de trabajo. GM puso fin ala disputa al cabo de tres días de huelga con la promesa de contratar a 779 empleados más, de tiempo completo.

Cuando las organizaciones efectúan recortes para mejorar la eficacia, se tienen que reducir los recursos. Al verse amenazadas con la pérdida de recursos, las personas pueden desarrollar acciones políticas para proteger lo que tienen. Pero cualquier cambio, en especial aquellos que implican una reasignación importante de recursos dentro de la organización, tienen la propensión de estimular el conflicto y aumentar la politiquería.

Se ha encontrado consistentemente que las decisiones para la determinación de los ascensos son de lo más político en las organizaciones. La oportunidad de ascensos o promociones estimula a las personas a competir por un recurso limitada y procurar influir positivamente en el resultado de la decisión.

Mientras menos confianza exista dentro de la organización, mayor será el nivel del comportamiento político y más probable que éste sea ilegítimo. De manera que una gran confianza debe suprimir el nivel de comportamiento político en general, e inhibir las acciones ilegales en particular.

La ambigüedad en los puestos significa que no está claro el comportamiento prescrito de los empleados. Por tanto, hay menos limites al alcance y funciones de las acciones políticas del empleado. Puesto que las actividades políticas se definen como aquellas que no se exigen como parte del puesto formal de una persona, mientras mayor sea la ambigüedad del puesto, más pueden desarrollarse actividades políticas con poca probabilidad de que se vuelvan visibles.

La práctica de la evaluación del desempeño dista mucho de ser una ciencia perfecta. Mientras más utilicen las organizaciones criterios subjetivos en la evaluación, mientras enfaticen una sola medida de resultados, o mientras permitan que pase un tiempo considerable entre el tiempo de una acción y su evaluación, mayor será la probabilidad de que el empleado pueda dedicarse a la politiquería sin ser descubierto. Los criterios subjetivos de desempeño crean ambigüedades. El uso de una sola medida de resultados alienta a los individuos a hacer lo que sea necesaria para verse bien en esa medida, pero a menudo a expensas de no desempeñarse bien en otros aspectos importantes del puesto que se está evaluando. La cantidad de tiempo que pasa entre una acción y su evaluación también es un factor que interesa. Mientras más largo sea ese periodo, menos probabilidades hay de que se responsabilice al empleado de su comportamiento político.

Mientras más enfatice la cultura de una organización el enfoque de suma cero a ganar-perder para recompensar las asignaciones, mayor motivación tendrán los empleados para dedicarse a la politiquería. El enfoque cero-suma trata el pastel de recompensas como de tamaño fijo, de manera que cualquier ganancia que logre una persona o un grupo tiene que ser a expensas de otra persona o grupo. ¡Si yo gano, usted tiene que perder! Si se van a distribuir $10 000 en incrementos anuales de sueldo entre cinco empleados, entonces cualquier empleado que reciba más de $2 000 le quita dinero a uno o más de los otros empleados. Una práctica semejante fomenta el que una persona haga ver mal a las demás y trate de aumentar la visibilidad de lo que ella misma hace.

Durante los últimos 25 años ha habido un movimiento general en Estados Unidos y en la mayoría de las naciones desarrolladas para lograr que las organizaciones sean menos autocráticas. Se está pidiendo a los administradores de estas organizaciones que se comporten de manera más democrática. Se les dice que deben permitir que sus subordinados los asesoren en la toma de decisiones y que deben descansar en mayor grado en el insumo que el grupo aporta al proceso de toma de decisiones. Sin embargo, dicho movimiento hacia la democracia no necesariamente ha sido aceptado por todos los administradores individuales. Muchos de estos administradores buscaron llegar a sus puestos a fin de tener un poder legítimo y así poder tomar decisiones unilaterales. Lucharon muy duro y frecuentemente pagaron altos costos personales para alcanzar sus puestos de influencia. Hacer participar a otros de su poder va directamente en contra de sus deseos. El resultado es que los administradores — especialmente aquellos que comenzaron sus carreras en los años 50 y 60— pueden utilizar de manera superficial los comités, conferencias y

reuniones de grupo que se requieran, como arena para la maniobra y la manipulación.

Mientras mayor presión sientan los empleados para desempeñarse bien, mayares son las probabilidades de que surja la politiquería. Cuando se hace a una persona estrictamente responsable de los resultados, ésta siente una gran presión para verse bien. Si este individuo percibe que toda su carrera depende de las cantidades de ventas del próximo trimestre o del reporte de productividad de la planta del próximo mes, existe motivación para hacer cualquier cosa que sea necesaria a fin de asegurarse de que los números presenten un cuadro favorable.

Por último, cuando los empleados ven que las personas que ocupan los puestos superiores se desempeñan en forma política, en especial cuando tienen éxito y son recompensados por ello, se origina un clima que apoya la politiquería. En cierto sentido, la politiquería realizada por la administración superior permite que las personas que ocupan puestos inferiores en la organización se dediquen a desarrollar actividades políticas, en el supuesto de que dicho comportamiento es aceptable.

Manejo de la impresión (o de las apariencias)

Sabemos que las personas tienen un interés continuo en la forma en que otras personas los perciben y valoran. Por ejemplo, los estadounidenses gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías en clubes de salud, cosméticos y cirugía plástica, todo con la intención de que otras personas los encuentren más atractivos.[30] El que otros lo perciban a usted de manera positiva debe representar beneficios para la gente en las organizaciones. Por ejemplo, podría ayudarles inicialmente a obtener el puesto que desea en una organización y, una vez contratado, obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de sueldo y ascensos más rápidos. En un contexto político, puede ayudar a inclinar la balanza de distribución de beneficios en su favor.

De los conceptos a las habilidades

La politiquería

Olvide por un momento la ética de la politiquería y cualquier impresión negativa que pueda tener de la gente que participa en la política organizacional. Si usted desea estar más versado en la política de su organización, ¿qué podría hacer? Las siguientes ocho sugerencias probablemente le ayuden a mejorar su eficacia política.[33]

1. *Encuadre la argumentación en función de las metas organizacionales.* La politiquería eficaz requiere disfrazar sus propios intereses. No importa que su objetivo sea en su propio beneficio; todos los argumentos que presente deben encuadrarse en función de los beneficios que se deriven para la organización. Las personas cuyas acciones persigan descaradamente sus propios intereses a costa de los de la organización, serán casi universalmente denunciadas, es probable que pierdan influencia y frecuentemente sufren la sanción definitiva de ser expulsadas de la organización.

2. *Desarrolle la imagen correcta.* Sí usted conoce la cultura de su organización, comprende Io que la organización desea y aprecia de sus empleados, en términos de atuendo, asociados con quienes se desee cultivar una relación y estudiando a quiénes evitar, si se debe presentar como alguien que corre riesgos o que los evita, con el estilo preferido de liderazgo, con la importancia que se da a llevarse bien con los demás, etcétera. Entonces estará equipado para proyectar la imagen apropiada. Porque la evaluación de su desempeño no es un proceso totalmente objetivo, deben atenderse tanto el estilo como la sustancia.

3. *Obtenga el control de los recursos de la organización.* El control de los recursos organizacionales que son escasos e Importantes es una fuente de poder. El conocimiento, la experiencia y la habilidad son recursos particularmente eficaces que hay que controlar. Ellos lo hacen más valioso para la organización, y en consecuencia es más probable que obtenga seguridad, desarrollo y un auditorio receptivo para sus ideas.

4. *Parezca indispensable.* Ya que estamos tratando de apariencias más que de hechos objetivos, usted podrá mejorar su poder si parece ser indispensable. En otras palabras, uno no tiene que ser realmente indispensable siempre que la gente clave de la organización crea que lo es. Si los tomadores de decisiones más importantes de la organización creen que no hay un sustituto listo para aportar a la organización lo que usted le aporta, es probable que estén dispuestos a hacerle muchas concesiones para que se sienta satisfecho.

5. *Sea visible, Ya* que la evaluación del desempeño tiene un componente subjetivo sustancial, es importante que su jefe y los que tienen el poder dentro de la organización estén conscientes de su contribución. Si usted tiene la suerte suficiente de tener un puesto que lleve sus logros ante los ojos de los demás, puede no requerirse tomar medidas directas para incrementar su

visibilidad. Pero su puesto puede demandarle el manejo de actividades que son de baja visibilidad, o su contribución específica puede ser indistinguible, porque usted es parte de un equipo. En tales casos *—sin que parezca que usted hace sonar su propia bocina o que fanfarronea—*, usted deseará llamar la atención sobre sus propios éxitos destacándolos en los reportes de rutina, haciendo que clientes satisfechos comenten su agradecimiento con los altos ejecutivos de su organización, dejándose ver en actos sociales, participando activamente en sus asociaciones profesionales, desarrollando alianzas con personas poderosas que hablen positivamente de sus logros, y tácticas similares. Por supuesto, el político habilidoso negocia activamente y con éxito para conseguir aquellos proyectos que incrementarán su visibilidad,

6. *Desarrolle aliados poderosos.* Ayuda, mucho contar con gente poderosa en su favor. Cultive contactos con personas potencialmente influyentes por arriba de usted, a su propio nivel y en los niveles inferiores. Ellas pueden proporcionarle información importante que pudiera no estar disponible por los canales normales. Además, habrá veces en que las decisiones se tomarán en favor de aquellos que tengan el mayor apoyo. Tener aliados poderosos puede proporcionarle una coalición de apoyo cuando la necesite.

7. *Evite a las miembros "contaminados".* Casi toda organización tiene miembros marginales cuyo estatus es cuestionable. Su desempeño y/o lealtad están bajo sospecha. Manténgase a distancia de tales individuos. Dada la realidad de que la eficacia tiene un fuerte componente subjetivo, su propia eficacia podría quedar bajo examen si se le asocia demasiado de cerca con los miembros contaminados.

8. *Apoye a su jefe.* Su futuro inmediato está en manos de su jefe actual. Puesto que éste evalúa. su desempeño, usted por lo general querrá hacer todo lo que sea necesario para tener a su jefe de su parte. Usted debe realizar todos los esfuerzos posibles para ayudar a su jefe a tener éxito, hacerlo que se vea bien, apoyarle si está bajo ataque, y dedicar tiempo para encontrar qué criterios utilizará para evaluar su eficacia. No socave la posición de su jefe. Y no hable mal de él con otras personas.

Al proceso por el cual los individuos tratan de controlar la impresión que otros se forman de ellos se le llama **manejo de la impresión**.[3’] Es un tema que sólo hasta fechas recientes ha ocupado la atención de los investigadores del CO.[32]

manejo de la impresión
Proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que otros se forman de ellos.

¿Está todo el mundo preocupado con el manejo de la impresión (MI)? ¡No! Entonces, ¿de quién podríamos predecir que hará buen papel en MI? ¡Aquí no hay sorpresas! Es nuestro viejo amigo, el alto autocontrolador[34]. Las personas con poco autocontrol tienden a presentar imágenes de sí mismas que son consistentes con sus personalidades, independientemente de las consecuencias benéficas o desmerecedoras. En contraste, los altos autocontroladores son buenos para interpretar las situaciones, y para moldear su apariencia y comportamiento para ajustarse a cada situación.

Si el lector deseara controlar la impresión que causa en otras personas, ¿qué técnicas debe utilizar? La tabla 12-5 resume algunas de las técnicas más populares de MI y le proporciona un ejemplo de cada una.

Tenga en cuenta que MI no implica que la impresión que da la gente necesariamente sea falsa (aunque, desde luego, en ocasiones así sucede).[35] Por ejemplo, las disculpas y la aclamación pueden ofrecerse con sinceridad. En relación con los ejemplos utilizados en la tabla 12-5, uno puede *realmente* creer que los anuncios contribuyen poco a las ventas en su región o que uno mismo es la clave en la triplicación de ventas de su división. Pero una falsa representación puede tener un alto costo. Si la imagen que se pretende es falsa, uno puede resultar desacreditado.[36] Si uno grita que viene el lobo con demasiada frecuencia, es probable que nadie le crea cuando el lobo realmente venga. De manera que el manejo de impresiones debe tener cuidado para no ser percibido como insincero o manipulador.[37]

Tabla 12-5 Técnicas de manejo de la impresión (MI)

Conformidad
Estar de acuerdo con la opinión de alguna otra persona para ganar su aprobación.
Ejemplo: Un administrador le dice a su jefe: "Usted está absolutamente correcto en el plan de reorganización para la oficina regional de occidente. No podría estar más de acuerdo."

Justificaciones
Explicaciones de un hecho que crea un problema, que tratan de minimizar la aparente gravedad del mismo.
Ejemplo: El gerente de ventas a su jefe: "No pudimos poner a tiempo el anuncio en el periódico, pero de todos maneras nadie responde a esos anuncios,"

Disculpas
Admisión de responsabilidad por un hecho indeseable. y al mismo tiempo se trata de obtener el perdón por dicha acción.
Ejemplo: El empleado al jefe: "Siento haber cometido ese error en el reporte. Por favor discúlpeme."
Aclamación
Explicación de los hechos favorables para maximizar las implicaciones deseables para uno mismo.
Ejemplo: Un vendedor informa a un compañero: "Las ventas de nuestra división casi se han triplicado desde que yo llegué."
Adulación
Halagar o otros alabando sus virtudes, en un esfuerzo de parecer perceptivo y agradable. Ejemplo: Un recién contratado a un compañero: "¡Manejaste con mucho tacto la queja de ese cliente! Yo nunca hubiera podido manejarlo tan bien como tú".
Favores
Hacer algo en favor de otra persona con el fin de ganarse su aprobación. *Ejemplo:* El vendedor a un posible cliente: "Tengo dos boletos para la función de teatro de esta noche, que no puedo usar. Tórnelos. Considérelos como agradecimiento por el tiempo que me dedicó."
Asociación
Destacar o proteger la imagen propia mediante el manejo de información sobre gente o cosas con las que uno está asociado.
Ejemplo: Un solicitante dice al entrevistador de empleo: "¡Qué coincidencia! Su jefe y yo fuimos compañeros de cuarta en la universidad,"

Fuente: Basada en B.R. Schlenker, Impression Management (Monterrey, CA, Broaks/Cale, 1980), W.L. Oordner y M..J. Mortinka, Impression Management lo Organizatians', Jaurnal of Management (junio de 1988), pág. 332; y R.B. Cialdini, "lndirect Tactics of Image Management: Beyond Basking", en R.A. Gocolane y 1? Rasenfeld <eds.), Impression Management in The Organization (Híllsdale, Ni: Erlboum, 19891, págs. 45-71.

¿Existen *situaciones* en que hay más probabilidades de que los individuos presenten una impresión falsa y que se salgan con la suya? Si, son las situaciones que se caracterizan por tener una gran incertidumbre o ambigüedad.[38] Estas situaciones proporcionan relativamente poca información como para poner en tela de juicio una afirmación fraudulenta y reducir los riesgos asociados con una representación falsa.

Sólo se han llevado a cabo un número limitado de estudios para comprobar la eficacia de las técnicas de MI, y se han limitado esencialmente a determinar si un comportamiento de MI está relacionado con el éxito que se tiene en la entrevista para conseguir un trabajo. Esta es un área de estudio especialmente necesaria, porque es evidente que los solicitantes tratan de proyectar imágenes positivas de ellos mismos, y hay medidas relativamente objetivas de los resultados (evaluaciones por escrito y la recomendación de contratarlos o no).

La evidencia es que sí funciona el comportamiento de MI.[39] Por ejemplo, en un estudio, los entrevistadores sentían que aquellos solicitantes para ocupar un puesto como representantes de servicios al cliente que utilizaban técnicas de MI se desempeñaban mejor en las entrevistas, y los entrevistadores se veían algo más inclinados a contratar a estas personas.[40] Más aún, cuando los investigadores consideraron los antecedentes de los solicitantes, llegaron a la conclusión de que el empleo de la técnica de MI fue lo único que influyó en los entrevistadores. Es decir, no parecía importante que los solicitantes tuvieran mucha o poca aptitud. Si utilizaban las técnicas de MI. se desempeñaban mejor en la entrevista.

Otro estudio sobre las entrevistas para la contratación se enfocó en determinar si ciertas técnicas de MI funcionaban mejor que otras.[41] Los investigadores compararon a los solicitantes que utilizaban técnicas de MI que enfocaban la conversación sobre ellos mismos (llamado un *estilo controlador)* con los solicitantes que utilizaban técnicas que se enfocaban sobre el entrevistador (llamado *estilo sumiso).* La hipótesis de los investigadores era que los solicitantes que utilizaban el estilo controlador serían más eficaces, a causa de las expectativas implícitas inherentes en las entrevistas para conseguir empleo. Tendemos a esperar que los solicitantes de puestos destaquen sus logros y cualidades, se autopromuevan y empleen otras técnicas activas de control en una entrevista, porque reflejan confianza en si mismos e iniciativa. Los investigadores predijeron que estas técnicas de control activo funcionarían mejor para los solicitantes que las tácticas de sometimiento, como adecuar sus opiniones a las del entrevistador y ofrecer favores al entrevistador. Los resultados confirmaron estas previsiones. Los entrevistadores daban mejor calificación a los solicitantes que utilizaban el estilo controlador en factores como motivación, entusiasmo y hasta habilidades técnicas, y recibían más ofertas de contratación.

V. Cheryl Womack es dueña de VCW, una compañía que vende seguros a 1600 transportistas independientes, y su expectativa** es **que sus 70 empleados den .1 110 por ciento a su trabajo. Deben estar en disposición de llegar a menudo muy temprano y quedarse hasta altas horas en la noche, en caso d necesidad. Womack les pide a los empleados que pongan por escrita los puntos de su misión personal, detallando sus metas y que evalúen su progreso una vez al año. Toma en cuenta las sugerencias de los empleados que ayudan a que los clientes alimenten el crecimiento de la compañía. Cuando Wonnack entrevista a candidatos a Ingresar presta más atención a actitudes tales coma el entusiasmo, la flexibilidad y al susto pos el trabajo que a los títulos o recomendaciones del solicitante. Imagine que usted quiere trabajar para VCW ¿Qué técnicas del manejo de la impresión usaría usted para influir en la decisión de Womack para que le contrate?

Comportamientos defensivos

comportamientos defensivos
Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, culpa o cambio.

La política organizacional incluye la protección del interés propio así como los ascensos. Los individuos frecuentemente desarrollan comportamientos "defensivos" reactivos y protectores para evitar la acción, culpa o cambio.[42] Esta sección analiza variedades comunes de **comportamientos defensivos**, clasificados por su objetivo.

EVASIÓN DE ACCIÓN En ocasiones, la mejor estrategia política es evitar la acción. Esto es, ¡la mejor acción es ninguna acción! Sin embargo, las expectativas del papel que se desempeña suelen establecer que uno por lo menos dé la impresión de estar haciendo algo. A continuación presentamos seis formas populares para evitar la acción:

1. *Sobreacatamiento.* La persona interpreta estrictamente su responsabilidad al decir cosas como: "Las reglas claramente indican... o "Ésta es la forma como lo hemos hecho siempre". Una adhesión estricta a las reglas, políticas y precedentes evita la necesidad de considerar los matices de un caso específico.
2. No *cargar* con *el muerto.* Se transfiere la responsabilidad de la ejecución de una tarea o de una decisión a otra persona.
3. *Hacerse el mudo.* Ésta es una forma estratégica de parecer indefenso. La persona evita una tarea indeseada al alegar falsamente ignorancia o incapacidad.
4. *Des personalización.* Uno trata a las otras personas como objetos o números, distanciándose de los problemas y evitando tener que considerar la idiosincrasia de personas específicas o el impacto que los eventos tengan sobre ellos. Los médicos en los hospitales con frecuencia se refieren a sus pacientes por el número de habitación o enfermedad, a fin de evitar involucrarse anímica y personalmente con ellos.
5. *Alargamiento y alisamiento.* El alargamiento se refiere a la prolongación de una tarea de manera que uno parece estar ocupado — por ejemplo, el empleado convierte una tarea de dos semanas en un trabajo de cuatro meses —. El alisamiento se refiere al ocultamiento de fluctuaciones en el esfuerzo o la producción. Estas dos prácticas están diseñadas para lograr que uno parezca estar continuamente ocupado y productivo.
6. *Dar largas.* Esta táctica, donde uno arrastra los pies, requiere que uno aparente en público como que da más o menos apoyo, mientras que en lo privado hace poco o nada.

EVASIÓN DE RESPONSABILIDAD ¿Qué puede uno hacer para evitar la culpa de resultados negativos reales o anticipados? Uno puede intentar una de las siguientes seis tácticas:

1. *Amortiguamiento.* Ésta es una forma amable para referirse a que uno se cuida las espaldas. Describe la práctica de documentar rigurosamente la actividad para proyectar una imagen de competencia y escrupulosidad. "No puedo proporcionar esa información a menos que reciba una solicitud formal por escrito de parte de usted", es un ejemplo de esto.
2. *Jugar a lo seguro.* Esto abarca tácticas diseñadas para evadir situaciones que pueden reflejarse de manera desfavorable sobre usted. Incluye aceptar sólo proyectos con una alta probabilidad de éxito, hacer que los superiores aprueben decisiones arriesgadas, expresar algunas reservas cuando emite sus puntos de vista y tomar una posición neutral en los conflictos.
3. *Justificación.* Esta táctica incluye el desarrollo de explicaciones que reducen su responsabilidad por un resultado negativo y/o disculparse para mostrar remordimiento.
4. *Chivo expiatorio.* Éste es el esfuerzo clásico de echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no son totalmente los culpables. "Hubiera tenido el documento a tiempo, pero se descompuso mi computadora y perdí todo el día anterior a la fecha límite."
5. *Mala representación.* Esta táctica involucra la manipulación de información mediante la distorsión, embellecimiento, engaño, presentación selectiva y confusión.
6. *Escalamiento del compromiso.* Una forma de defender una decisión errónea desde el principio y un curso de acción que está fracasando, es escalar el apoyo a la decisión. Al aumentar todavía más el compromiso de recursos con un curso de acción previo, uno indica que la decisión anterior no estaba equivocada. Cuando se "tira buen dinero detrás del malo", uno demuestra confianza en las acciones pasadas y consistencia en el curso del tiempo.

EVASIÓN DE CAMBIO Por último, existen dos formas de defensa que la gente utiliza con frecuencia al sentirse amenazada personalmente por el cambio:

1. *Resistencia al cambio.* Es un nombre global para una diversidad de comportamientos, e incluye algunas formas de sobreacatamiento, de dar largas, de jugar a lo seguro y de mala representación.
2. *Protección del campo.* Ésta es la defensa del territorio personal de la invasión por otras personas. Como comentó un ejecutivo de compras: "Dígale a la gente de producción que es nuestro trabajo hablar con los vendedores, no de ellos."

LOS EFECTOS DEL COMPORTAMIENTO DEFENSIVO A corto plazo, el uso extenso de acciones defensivas pueden promover el interés personal de un individuo. Pero a la larga, con más frecuencia se convierten en una carga. Esto se debe al hecho de que el comportamiento defensivo frecuentemente se vuelve crónico o hasta patológico con el paso del tiempo. Las personas que constantemente confían en la defensa encuentran que, con el tiempo, es la única forma en la que saben cómo conducirse. En ese momento pierden la confianza y el apoyo de sus compañeros, de sus jefes, de los subordinados y de los clientes. Sin embargo, utilizado con moderación el comportamiento defensivo puede ser un dispositivo eficaz para sobrevivir y florecer en una organización, porque es frecuente que la administración lo estimule deliberadamente o sin darse cuenta.

En términos de la organización, el comportamiento defensivo tiende a reducir la eficacia. En el corto plazo, el comportamiento defensivo retrasa las decisiones, incrementa las tensiones interpersonales e intergrupales, reduce el asumir riesgos, hace que las atribuciones y evaluaciones dejen de ser confiables y limita los esfuerzos de cambio. A largo plazo, el comportamiento defensivo conduce a la rigidez y al estancamiento organizacional, al distanciamiento de la organización de su medio ambiente, se genera una cultura organizacional altamente politizada, y reduce la moral de los empleados.

La ética de comportarse políticamente

Terminamos nuestra exposición de la política al proporcionar algunas directrices éticas para el comportamiento político. Aunque no existan formas claras para diferenciar entre la politiquería ética y la que no lo es, hay algunas preguntas que debe tomar en cuenta.

La figura 12-4 ilustra un árbol de decisiones para guiar las acciones éticas.[43] La primera pregunta que se necesita contestar se enfoca a los intereses propios en comparación con las metas organizacionales. Las acciones éticas

se desarrollan de acuerdo con las metas organizacionales. Carece de ética la diseminación de rumores falsos acerca de la seguridad de un nuevo producto introducido por su empresa, a fin de hacer quedar mal al equipo que lo diseñó. Sin embargo, puede que no haya falta de ética si una jefa de departamento intercambia favores con el gerente de compras de su división, a fin de conseguir que se procese con rapidez un contrato crucial.

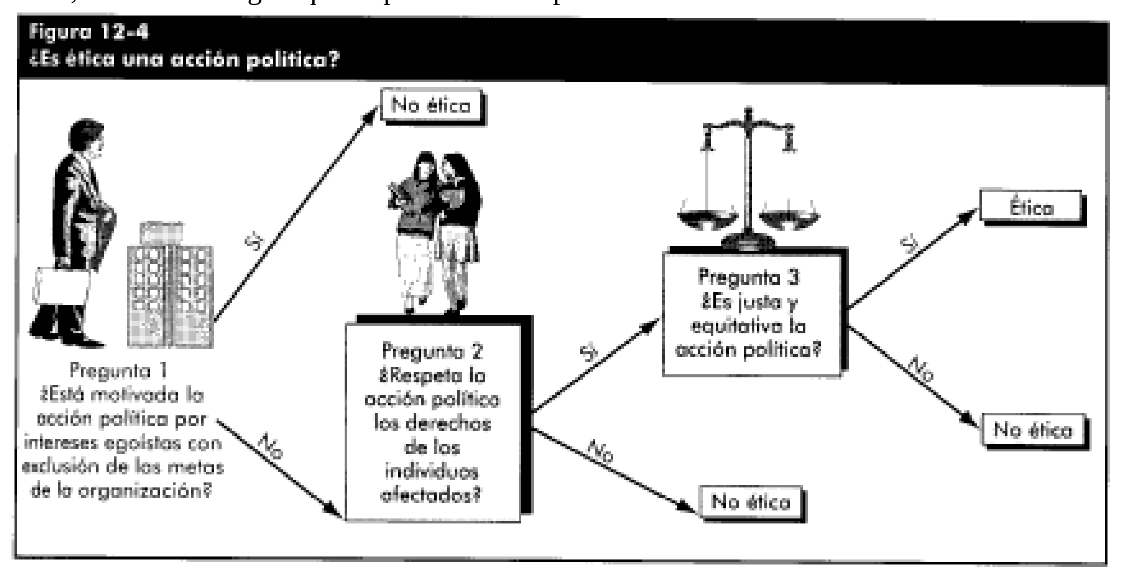


Figura 12-4
¿Es ética una acción política?

La segunda pregunta se relaciona con los derechos de otras personas. Si la jefa del departamento descrita en el párrafo anterior baja al cuarto de correspondencia durante su hora de almuerzo y lee la que va dirigida al gerente de compras — con la intención de "conseguir alguna cosa contra él", a fin de que le facilite el contrato—, estaría actuando sin ética. Hubiera violado el derecho a la privacidad del gerente de compras.

La última pregunta por contestar se relaciona con el hecho de que la actividad política se ajuste a normas de equidad y justicia. El jefe del departamento que infla la evaluación del desempeño de un empleado favorito y desinfla la evaluación de un empleado no favorecido — y a continuación utiliza esas evaluaciones para justificar la concesión de un buen aumento al primero y nada al segundo — ha tratado injustamente al empleado desfavorecido.

Por desgracia, las respuestas a las preguntas de la figura 12-4 a menudo se presentan en tal forma que hacen que las prácticas carentes de ética parezcan ser éticas. Por ejemplo, las personas con poder pueden ser muy hábiles para explicar comportamientos con el fin de lograr beneficios personales de manera que parezcan mejorar los intereses de la organización. De manera similar, pueden hacer creer convincentemente que acciones realmente injustas parezcan buenas y justas. Afirmamos aquí que la gente inmoral puede justificar casi cualquier comportamiento. Las personas con poder, organizadas y muy persuasivas corren mayor riesgo porque es más probable que puedan realizar con éxito prácticas carentes de ética. Cuando se vea enfrentado a un dilema ético respecto de la política organizacional, procure contestar con veracidad las preguntas de la figura 12-4. Y si usted tiene una fuerte base de poder, reconozca la capacidad del poder para corromper. Recuerde: es mucho más fácil que los que no tienen poder actúen éticamente, porque suelen tener muy poca capacidad política discrecional para ser explotadores.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Para que se hagan las cosas en un grupo u organización, ayuda mucho tener poder. Como administrador que desea maximizar su poder, querrá que los otros dependan más de usted. Por ejemplo, puede incrementar su poder en relación con su jefe si desarrolla conocimientos o habilidades que él necesita y para los que no tiene sustitutos disponibles. Pero el poder es una calle de doble sentido. Usted no será el único que trate de construir bases de poder. Otras personas, especialmente sus subordinados, estarán procurando hacer que usted dependa de ellos. El resultado es una batalla continua. Mientras procura maximizar la dependencia de otras personas respecto de usted, también estará tratando de minimizar su dependencia de los demás. Y, desde luego, las otras personas con las que trabaja estarán haciendo el mismo esfuerzo.

Pocos empleados disfrutan con el sentimiento de impotencia en su puesto y organización. Por ejemplo, se ha dicho que cuando las personas en las organizaciones son difíciles, discuten y son temperamentales, se debe a que están en puestos de impotencia, donde las expectativas de desempeño que se espera de ellas exceden sus recursos y su capacidad. [44]

Existen evidencias de que la gente responde en forma diferente a las diversas bases de poder.[45] El poder de

expertos y de referencia se deriva de las cualidades personales de un individuo. En contraste, los poderes de coerción, de recompensar y el poder legítimo se derivan esencialmente de la organización. Puesto que es más probable que la gente acepte de manera entusiasta y se comprometa con una persona a quien admira o cuyos conocimientos respeta (en lugar de alguien que confía en su puesto para recompensar o emplear una acción coercitiva), el uso eficaz del poder de los expertos y de referencia debe conducir a un mayor desempeño, compromiso y satisfacción de los empleados. En realidad, se ha encontrado que el poder de expertos está relacionado con mayor fuerza y consistencia con el desempeño eficaz de los empleados.[46] Por ejemplo, en un estudio de cinco organizaciones, los conocimientos fueron la base más eficaz para conseguir que otras personas se desempeñaran de acuerdo con lo que se deseaba.[47] La competencia parece ofrecer un atractivo amplio, y su uso como base de poder da como resultado un alto desempeño por los miembros del grupo. En este momento, el mensaje para los administradores que se deriva de lo anterior parece ser: idesarrolle y utilice su base de poder como experto!

El poder del jefe también puede tener importancia al determinar la satisfacción que uno siente en el puesto. "Una de las razones por las que a muchos de nosotros nos gusta trabajar con personas que tienen poder, es que en general son más amables, no porque así sea su disposición natural, sino porque la reputación y la realidad de su poder les permite más capacidad discrecional y más habilidad para delegar en otras personas."[48]

El administrador eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco político, se puede predecir mejor las acciones de los demás y utilizar esta información para formular estrategias políticas que redunden en ventajas para usted y su unidad de trabajo.

En este momento sólo podemos especular sobre si la política organizacional está relacionada positivamente con el desempeño *real.* Sin embargo, parece haber bastante evidencia de que las buenas habilidades políticas se relacionan positivamente con las altas evaluaciones de desempeño y, por tanto, con los incrementos de sueldo y los ascensos. Podemos comentar con mayores elementos de juicio sobre la relación entre la política y la satisfacción de los empleados. Mientras más política sea la organización y así lo perciban los empleados, menor será su satisfacción.[49] Sin embargo, esta conclusión se debe moderar para que refleje el nivel de los empleadas en la organización.[50] Los empleados de menor rango, que carecen de la base de poder y los medios de influencia necesarios para beneficiarse del juego político, perciben la política organizacional como una fuente de frustración y presentan una satisfacción menor. Pero los empleados de mayor jerarquía, que están en una mejor posición para manejar el comportamiento político y beneficiarse del mismo, no tienden a mostrar esta actitud negativa.

Un último pensamiento sobre la política organizacional: independientemente del nivel que ocupan en la organización, algunas personas simplemente son más astutas que otras desde el punto de vista de la política. Aunque hay poca evidencia para apoyar o negar la siguiente conclusión, parece razonable que el ingenuo o el inepto político probablemente muestren menos satisfacción con el puesto, que sus contrapartes que son políticamente astutos. Las personas ingenuas e ineptas en la política tienden a sentirse constantemente impotentes para influir en aquellas decisiones que más les afectan. Ven las acciones a su alrededor y se quedan perplejas porque las golpean con regularidad sus colegas, jefes y el así llamado sistema.

θ *Para repaso*

1. ¿Qué es el poder? ¿Cómo se diferencia el liderazgo?
2. Compare las tácticas de poder con las bases de poder. ¿Cuáles son algunas de las variables de contingencia clave que determinan cuál es la táctica que utiliza probablemente un detentador de poder?
3. ¿Cuál de las cinco bases de poder descansa en el individuo? ¿Cuáles se derivan de la organización?
4. Indique el postulado general de dependencia. ¿Qué significa?
5. ¿Cuál es el concepto de "elasticidad de poder"?
6. ¿Qué es una coalición? ¿Cuándo es posible que se desarrolle?
7. ¿Cómo están relacionados el poder y la política?
8. Defina el comportamiento político. ¿Por qué es la política un hecho en la vida de las organizaciones?
9. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la actividad política?
10. Defina qué es *acoso sexual.* ¿Quién tiene más probabilidades de acosar a una empleada: su jefe, un compañero de trabajo o un subordinado?

θ *Para discusión*

1. Con base en la información presentada en este capítulo, ¿qué haría usted como universitario recién graduado, que ingresa a un nuevo trabajo para maximizar su poder y acelerar el progreso de su carrera?
2. “Los administradores con mayor poder son buenos para una organización. Son los impotentes, no los poderosos, los que son administradores ineficaces.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Analícelo.
3. Usted es representante de ventas de una compañía internacional de software. Después de cuatro años excelentes, las ventas en su territorio han disminuido 30% este año. Describa tres respuestas defensivas que podría utilizar para reducir las posibles consecuencias negativas de esta reducción en las ventas.
4. “No debe tolerarse el acoso sexual en el lugar de trabajo.” “Los romances en el lugar de trabajo son un hecho natural en las organizaciones.” ¿Son ciertas estas dos declaraciones? ¿Se pueden conciliar?
5. ¿Qué técnicas del manejo de la impresión ha utilizado usted? ¿Qué implicaciones técnicas existen, si las hay, al utilizar el manejo de la impresión?

A favor

¡Es una selva política lo que está allá afuera!

Nick es un talentoso camarógrafo de televisión, que ha trabajado en diversos programas populares — incluyendo *Designing Women, LA. Law* y *Northern Exposu re*— durante 10 años. Pero tiene dificultades para continuar en esos puestos. Mientras la mayoría de los otros camarógrafos y empleados de producción son recontratados de una temporada a otra, parece que a Nick nunca lo llaman para un segundo año. No es que sea incompetente. Al contrario. Sus conocimientos técnicos y su educación formal suelen ser más impresionantes que los de los directores con los que trabaja. El problema de Nick es que frecuentemente está en desacuerdo con los ángulos de cámara que los directores desean que tome, y no tiene reparos para expresarles su inconformidad. También siente la necesidad de ofrecer sugerencias no solicitadas a los directores y productores sobre la forma como se pueden mejorar los emplazamientos y tomas de cámara.

Roy también es camarógrafo. Al igual que Nick, ve que los directores y productores constantemente toman decisiones con las que no está de acuerdo. Pero Roy no suelta la lengua y hace lo que se le pide. Recientemente terminó su sexto año consecutivo como principal camarógrafo en una de las comedias de mayor éxito en la televisión.

Roy se ha compenetrado con la situación. Nick no. Nick no reconoce la realidad de que las organizaciones son sistemas políticos. Y mientras Roy está seguro en su puesto, la carrera de Nick continúa sufriendo debido a su ingenuidad política.

Seria bueno si se pudiera describir a todas las organizaciones o grupos formales internamente como armoniosos, objetivos, confiables, colaboradores, cooperativos o que brindan apoyo. Una perspectiva no política puede llevar a creer que los empleados siempre se comportarán de manera consistente con los intereses de la organización, y que siempre se recompensará la competencia y un alto desempeño. En contraste, un punto de vista político puede explicar mucho de lo que pudiera parecer comportamiento irracional en las organizaciones. Por ejemplo, puede explicar por qué los

empleados retienen información, limitan la producción, tratan de construir imperios, dan publicidad a sus éxitos, esconden sus fracasos, distorsionan las estadísticas de desempeño para dar una mejor apariencia de sí mismos, y se desempeñan en actividades similares que parecen estar contra el deseo de la organización de alcanzar la eficacia y la eficiencia.

Para las personas que desean una evidencia tangible de que existe una jungla política en el mundo real, analicemos dos estudios. El primero examinó lo que se necesita para conseguir ascensos rápidos en las organizaciones. El segundo se enfocó al proceso de evaluación del desempeño.

Como ya se describió en el capítulo 1, Luthans y sus asociados* estudiaron a más de 450 administradores. Encontraron que éstos se ocupaban de cuatro actividades: administración tradicional (toma de decisiones, planeación y control); comunicaciones (intercambio de información rutinaria y procesamiento del papeleo); administración de recursos humanos (motivación, disciplina, manejo de conflictos, selección, contratación y

capacitación de personal); e integración de redes (socialización, politiquería e interacción con personas externas a la organización). Los administradores que obtuvieron ascensos con mayor rapidez pasaron 48% de su tiempo en la integración de redes. Los administradores promedio brindaron sus mayores esfuerzos a la administración tradicional y a las actividades de comunicación, y sólo el 19% de su tiempo a la integración de redes. Sugerimos que esto proporciona una fuerte evidencia de la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para poder progresar en las organizaciones.

Longenecker y asociados** sostuvieron entrevistas a profundidad con 60 ejecutivos de nivel superior, para descubrir lo que entraba en las calificaciones del desempeño. Encontraron que los ejecutivos admitieron francamente que manipulaban en forma deliberada las evaluaciones formales con propósitos políticos. La precisión no era una preocupación principal de estos ejecutivos. Antes bien, manipulaban los resultados de la evaluación en una forma intencional y sistemática para obtener los resultados que deseaban.

* F. Luthans, RM. Hodgetts y SA. Rosenkrantz, *Real Managers* (cambridge, MA: Ballinger, 1988). CO. Longenecker, D.A. Gioja y Hl'. Sims, Jr., "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal", *Academy ofManagement Executive* (agosto de 1987), págs. 183-194.

En contra

Política corporativa: ¡Lo que usted ve es lo que obtiene!

Parece que el comportamiento organizacional está pasando actualmente por un periodo de fascinación con la política en el lugar de trabajo. Sus proponentes afirman que la política es inevitable en las organizaciones, que las luchas por el poder, la formación de alianzas, las maniobras estratégicas y el corte de cabezas son tan endémicos en la vida organizacional como la planeación, organización, liderazgo y control.

¿Pero es inevitable la política organizacional? Un estudio reciente sugiere que es más mito e interpretación que realidad. Ciento ochenta administradores con experiencia (92 hombres y 8 mujeres) llenaron cuestionarios para el estudio. Analizaron una serie de decisiones e indicaron en qué grado creían que las decisiones habían estado influidas por la política. También completaron una medida que evaluaba si era inevitable política. Se incluían afirmaciones como "la política es una parte normal de cualquier proceso de toma de decisiones" y "la política puede tener resultados tanto benéficos como dañinos para las organizaciones". Además, el cuestionario solicitaba a las personas interrogadas que expresaran sus creencias acerca del poder y el control en el mundo en general. Por último, estas personas proporcionaban información sobre sus ingresos, responsabilidades en el puesto y años de experiencia administrativa.

El estudio encontró que las creencias respecto de la política afectaban la forma como las personas consultadas percibían los hechos organizacionales. Los administradores con fuertes creencias de que la política era inevitable tendían a ver a sus propias organizaciones y las situaciones de toma de decisiones en el cuestionario con grandes implicaciones políticas. Más aún, había evidencias que sugerían que estas ideas abarcaban sus creencias respecto de la política, y también acerca del poder y control del mundo en general. Los administradores que veían un mundo con problemas difíciles y complejos y que se rige por el

azar, tendían a percibir los hechos como muy politizados. Es decir, consideraban a las organizaciones como parte de un mundo desordenado e impredecible, donde es inevitable la política.

Es interesante observar que no *todos* los administradores veían las organizaciones como una selva política. Solían ser los administradores sin experiencia, con ingresos menores y responsabilidades más limitadas los que sostenían este punto de vista. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los administradores de menor nivel, por carecer frecuentemente de un conocimiento claro de la forma como trabajan en la realidad las organizaciones, tienden a interpretar los hechos como irracionales. Mediante estos intentos para interpretar el sentido de estas situaciones, estos administradores de menor nivel pueden llegar a formular atribuciones políticas.

El estudio procuraba determinar si la jungla política corporativa es mito, realidad, o cuestión de interpretación. La prensa popular presenta a menudo la selva política como la realidad corporativa dominante donde la habilidad en el juego y la manipulación son claves para la supervivencia. Sin embargo, los resultados del estudio sugieren que la realidad política de un administrador tiene

una naturaleza algo mítica, construida parcialmente por sus creencias acerca de la inevitabilidad de la política, y sobre el poder y el control en el mundo. Para ser más específicos, son los administradores inexpertos —los que probablemente tienen las menores y más imprecisas interpretaciones de los hechos organizacionales — quienes perciben que es mayor el alcance de la política organizacional.

Por tanto, si hay una selva política corporativa, parece que se encuentra más bien en la mente de los jóvenes inexpertos. Puesto que tienden a comprender menos los procesos organizacionales y tienen menos poder para influir en los resultados, es más probable que vean a las organizaciones a través de una lente política. Al contrario, es probable que los administradores más experimentados y de mayor rango vean con mayor probabilidad la jungla política corporativa como un mito.

Esta argumentación está basada en C. Kircbmever, “The Corporate Political Jungle: Myth, Realitv, or a Matter of lnterpretation”, en G. Harris y CC. Lundberg (eds.), *Procecdings of t/,e* 2 *90i A>uz* sal *Easter,i Academy$_1$ of Management t* (Baltimore, 1992), págs 161-164.

Ejercicio de autoconocimiento
¿En qué grado es usted político?

Para determinar sus tender las políticas, conteste las siguientes preguntas. Marque la respuesta que representa mejor su comportamiento o creencia, aunque ese comportamiento o su creencia específicos no estén presentes todo el tiempo.

		Verdadero	Falso
1.	Usted debería hacer que los demás se sientan importantes por medio de una apreciación franca de sus ideas y trabajo.	______	______
2.	Puesto que la gente tiende a juzgar cuando conoce a alguien por primera vez, usted siempre trata de causar una buena primera impresión.	______	______
3.	Trata de dejar que las demás personas sean las que hablen más, tiene simpatía con sus problemas y se resiste a decirle a la gente que está completamente equivocada.	______	______
4.	Elogia los buenos rasgos de las personas que llega a conocer y da siempre a las personas la oportunidad de no quedar mal si están equivocadas o han cometido un error.	______	______
5.	La diseminación de rumores falsos, el sembrar información engañosa y dar puñaladas por la espalda son métodos necesarios, aunque algo desagradables para tratar con sus enemigos.	______	______
6.	En ocasiones es necesario formular promesas que sabe que no cumplirá o que no puede cumplir.	______	______
7.	Es importante llevarse bien con todas las personas, aun con aquellas a quienes se suele reconocer como charlatanes, incisivos o que se quejan constantemente.	______	______
8.	Es importante hacer favores a otras personas a fin de que se puedan recibir otros a cambio, en el momento en que los necesite más.	______	______
9.	Está dispuesto a encontrar una fórmula de compromiso, especialmente en asuntos que tienen poca importancia para usted, pero mucha para otros.	______	______
10.	En los temas controversiales, es importante retrasar o, de ser posible, evitar implicarse.	______	______

Pase a la página A-29 para las instrucciones y clave de evaluación.

Fuente: J.F. Byrnes, “The Political Behavior Inventory”. Gon autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo
La comprensión de la dinámica del poder

1. La creación de grupos

Los estudiantes entregan el billete de más baja denominación de su dinero al maestro, y se les divide en tres grupos con base en criterios proporcionados por el maestro, se asignan a los grupos lugares de trabajo y se les instruye para que lean las reglas y la tarea que deben desarrollar a continuación. El dinero se divide en tres partes, entregándose dos terceras partes al grupo superior, una tercera parte al grupo intermedio y nada al grupo inferior.

2. Lleve a cabo el ejercicio

Los grupos pasan a sus lugares de trabajo asignados y tienen 30 minutos para terminar su tarea.

Reglas

a. Los miembros del grupo superior tienen libertad para entrar en el espacio de cualquiera de los otros dos grupos y comunicarles lo que de~een, en el momento en que lo deseen. Los miembros del grupo intermedio pueden entrar en el espacio del grupo inferior cuando lo deseen, pero deben pedir autorización para entrar en el espacio del grupo superior (autorización que puede negar el grupo superior). Los miembros del grupo inferior no deben perturbar al grupo superior de ninguna manera, a menos que el grupo superior los invite de manera específica. El grupo inferior sí tiene derecho de tocar la puerta del grupo intermedio y solicitar autorización para comunicarse con él (que también lo puede negar).

b. Los miembros del grupo superior tienen la autoridad para realizar cualquier cambio que deseen en las reglas, en el momento que deseen, con o sin notificación previa.

Tareas

a. El grupo superior es responsable de la eficiencia global y del aprendizaje del ejercicio, y de decidir cómo utilizar su dinero.

b. El grupo intermedio ayuda al grupo superior a prever el bienestar global de la organización y decidir cómo utilizar su dinero.

c. El grupo inferior identifica sus recursos y decide cuál es la mejor manera de fomentar el aprendizaje y la eficacia global de la organización.

3. Sesión de información por grupos

Cada uno de los tres grupos elige dos representantes para que pasen al frente de la clase y analicen las siguientes preguntas:

a. Resuma lo que ocurrió dentro de los tres grupos y entre ellos.

b. ¿Cuáles son algunas de las diferencias entre el grupo superior y el grupo inferior?

c. ¿Qué podemos aprender acerca del poder en esta experiencia?

d. ¿Qué precisión cree usted que puede haber en este ejercicio al compararse con la realidad de las decisiones de asignación de recursos en las grandes organizaciones?

Fuente: Este ejercicio es adaptación de L. Bolman y T.E. Deal, *Exchange,* vol. 3, No. 4 (1979), págs. 38-42. Gon autorización.

Ejercicio sobre un dilema ético
La ética en el uso del poder

¿Es verdad que el poder corrompe y que el poder absoluto corrompe absolutamente? ¿O es que el poder corrompe, pero la *carencia* del poder corrompe absolutamente? Estas preocupaciones dan lugar a la siguiente pregunta: ¿es falta de ética el que los miembros organizacionales utilicen el poder? Muchos científicos del comportamiento contemporáneo alegarían que no lo es. Ellos señalan que el poder es una parte natural de las interacciones humanas — “nosotros influimos, o procuramos influir, en otras personas todos los días en todo tipo de condiciones” — que se traslada a la vida organizacional.*

El poder realmente tiene dos caras: una negativa y la otra positiva.** El lado negativo se asocia con el abuso — por ejemplo, cuando los detentadores de poder explotan a otros, o utilizan su poder simplemente para acumular símbolos de esta-tus—. El lado positivo se caracteriza porque existe una preocupación por las metas del grupo, por ayudarlo a formular sus metas y por proporcionar a sus miembros el apoyo necesario para que alcancen esas metas.

Si se acepta que el uso del poder no implica falta de ética, entonces debemos preguntar también: ¿son ciertas *bases* de poder más éticas que otras? Por ejemplo, ¿es el poder de recompensar siempre preferible desde el punto de

vista ético al poder de coerción? ¿Es preferible el poder experto al poder legítimo? ¿Qué piensa *usted?*

* D.C. McCIelIand y D.H. Burnham, “Power Is The Great Motivator”, *Harvard Busincos Rrview* (marzo-abril de 1976), págs. 100-110.



Condenado si lo hace; condenado si no lo hace

Fran Gilson ha trabajado 15 ai’ios en Thompson Grocery Company.* Comenzó como cajera de tiempo parcial mientras asistía a la universidad, y ha ascendido en la jerarquía de esta cadena de 50 tiendas de abarrotes. Hoy, a la edad de 34 años, es gerente regional, supervisa siete tiendas y gana casi $80 000 al año. Fran también cree que está lista para aceptar más responsabilidades. Hace como cinco semanas, un reclutador en busca de ejecutivos se puso en contacto con ella, preguntándole acerca de su interés en el puesto de vicepresidente y gerente regional para una cadena nacional de farmacias. Ella seria responsable de más de 100 tiendas en cinco estados. Estuvo de acuerdo en reunirse con el reclutador. Esto la llevó a dos reuniones con los altos ejecutivos de la cadena de farmacias. El reclutador llamó a Eran hace dos días y le informó que era una de dos finalistas para el puesto.

La única persona en Thompson que sabe que Eran está interesada en este otro puesto es su amigo y colega Ken Hamilton. Él es director de finanzas de la cadena de tiendas de abarrotes. “Es un puesto maravilloso”, dijo Fran a Ken. “Implica mucho más responsabilidades y es una buena empresa para la que puede uno trabajar. La oficina regional dista apenas 40 km, de manera que no tendré que mudarme. Y el sueldo es de primera. Con el bono de desempeño, casi podría ganar $200 000 anuales. Pero lo mejor de todo es que el puesto tiene una enorme visibilidad. Sería la única vicepresidenta. El puesto me permitiría ser un modelo más visible del papel para las jóvenes y me daría más fuerza para abrir puertas a las mujeres y las minorías étnicas en la administración de tiendas al menudeo.”

Puesto que Eran consideraba que Ken era un amigo cercano y que podría mantener el secreto de que ella estaba buscando otro trabajo, le preguntó la semana pasada si podía utilizar su nombre como referencia. Ken le dijo: “Desde luego. Te daré una gran recomendación. Nos dolerá perderte aquí, pero tú tienes mucho talento. Tienen suerte al conseguir alguien con tu experiencia y energía.” Eran entregó el nombre de Ken al reclutador de ejecutivos como su única referencia en Thompson. Dejó muy claro el hecho de que Ken era la única persona de la empresa que sabía que ella estaba pensando en otro puesto. La alta administración en Thompson es anticuada y da un alto valor a la lealtad. Si supieran que estaba en pláticas con otra compañía, podría peligrar seriamente su oportunidad para un ascenso. Pero ella confiaba plenamente en Ken. Contra estos antecedentes el incidente de esta mañana se convirtió en algo más que una cuestión de acoso sexual. Se convirtió en un problema ético y político de grandes dimensiones para Fran.

Jennifer Chung ha sido analista financiera en el departamento de Ken durante cinco meses. Eran conoció a Jennifer por medio de Ken. Los tres han platicado en algunas ocasiones en la cafetería. La impresión que Fran tiene de Jennifer es que es muy positiva. En muchas formas, a Fran le parece que Jennifer se parece mucho a lo que ella era hace unos 10 años. Esta mañana, Fran llegó al trabajo alrededor de las 6:30 a.m., como lo hace generalmente. Le permite realizar mucho trabajo antes de que llegue el personal a las 8 a.m. Como a las 6:45, Jennifer entró en la oficina de Fran. Era evidente que algo andaba mal. Jennifer estaba muy nerviosa e incómoda, muy fuera de su estado emocional normal. Le preguntó si podía hablar. Fran la sentó y escuchó su historia.

Lo que Fran escuchó era difícil de creer, pero no tenía razón para pensar que Jennifer mentía; le dijo que Ken le había comenzado a hacer comentarios de color subido cuando se quedaban solos al mes de que Jennifer entró a trabajar en Thompson. De allí en adelante, se volvió cada vez peor. Ken la miraba de manera maliciosa. Le pasaba el brazo sobre los hombros cuando revisaban los reportes. Le acariciaba los glúteos. Cada vez que sucedía esto, Jennifer le pedía que no lo hiciera y no lo repitiera. Pero la súplica caía en oídos sordos. Ayer, Ken le recordó a Jennifer que estaba próxima la revisión de sus seis meses a prueba. “Me dijo que si no tenía relaciones sexuales con él no podía esperar una evaluación muy favorable.” Le contó a Fran que todo lo que pudo hacer fue ir al baño de las damas a llorar.

Jennifer dijo que ella se había acercado a Fran porque no sabía qué hacer o a quién acudir. “Vine contigo, Fran, porque eres amiga de Ken y la mujer de más alto nivel de la compañía aquí. ¿Me ayudarás?” Fran nunca había sabido algo parecido acerca de Ken. Todo lo que ella sabia respecto de su vida personal es que estaba a punto de cumplir los 30 años, era soltero y comprometido en una relación sentimental de largo plazo.

Preguntas

1. Analice la situación de Fran desde un punto de vista puramente legal. Usted quizás desee hablar con amigos o parientes que son administradores o abogados para obtener su punto de vista en esta discusión.
2. Analice el dilema de Fran en términos políticos.
3. Analice la situación de Fran en un sentido ético. ¿Qué es lo que debe hacer en *forma ética?* ¿También es igualmente correcta en la *política?*
4. Si fuera Fran, ¿qué haría *usted?*

* La identificación de esta organización y las personas descritas fueron cambiadas por obvias razones.



Acoso sexual en el FBI

Después de nueve años con el Federal Bureau of Investigations, Suzanne Doucette decidió renunciar. No es que deseara hacerlo, pero reconoce que finalmente se cansó del acoso sexual que sufría en la organización. Ella esperaba que la renuncia haría que su protesta fuera conocida.

En los primeros años del FBI, todos los agentes eran hombres. Sólo en los años 70 comenzó la organización a contratar mujeres como agentes. Hoy en día, aunque 1 188 de sus 10 443 agentes son mujeres, el FBI todavía tiene una cultura machista donde los hombres se preguntan si las mujeres pueden llevar a cabo sus tareas. ¿Es válida la reclamación de Doucette? Es cierto que existen bastantes evidencias de que el FBI ha discriminado tradicionalmente a las mujeres y a las minorías. Los estudios internos señalan que el 13% de las agentes dicen que han sufrido acoso sexual. En 1991 se castigó a ocho empleados por acosar a una agente negra. En 1992 la organización reconoció que necesitaba incrementar la diversidad de sus agentes y que planeaba reclutar activamente agentes negros. Y parece que las mujeres han sido eliminadas en forma selectiva de los puestos de administración superior. Por ejemplo, la mujer de más alto rango en el FBI tiene a su cargo una pequeña oficina en Anchorage, Alaska.

Doucette dice que la organización intensificó su acoso cuando ella hizo públicas sus quejas de que la organización toleraba el acoso sexual. Por ejemplo, dice que se le dio una autorización administrativa, sin goce de sueldo, y se le negaron ascensos porque testificó en el Congreso. Doucette afirma que el FBI se preocupa demasiado por su imagen. Cuando un agente empaña esa imagen (por ejemplo, al reclamar acoso sexual), la dependencia lo considera una evidencia de deslealtad. Ella dice que hay dos normas informales en el FBI. En primer lugar, no avergüence a la organización. En segundo lugar, no acepte nada, niegue todo, y formule contrademandas .

Preguntas

1. ¿Cómo está ejerciendo poder Doucette al hacer pública su renuncia?
2. ¿Es la política en el FBI diferente a la que usted pudiera encontrar en una gran corporación?
3. ¿Qué pueden hacer los funcionarios superiores en el FBI para hacer que la organización sea menos amenazadora para las mujeres y las minorías?

Fuente: “Sexual Harassment in the FBI”, *Nighttine* (11 de octubre de 1993).
* Epílogo: El 31 de enero de 1995, el FBI acordó pagar $297 500 para liquidar la demanda que ella presentó contra la dependencia.

Referencias bibliográficas

BRASS, D.J., and M E. BURKHARDT, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal* (June 1993), pp. 441—70.

DAVENPORT, Til., R.G. ECCLES, and L. PRtJSAK, "Information Politics," *Sloan Management Review* (Fall 1992), pp. 53—65.

DILENSCHNEIDER, R.L., *On Power* (New York: HarperBusiness, 1994).

FERRIS, G.R., and T.R. KING, "The Politics of Age Discrimination in Organizations," *Journal of Business Ethics* (May 1992), pp. 341—50.

GIOIA, D.A., and CO. LONGENECKER, "Delving into the Dark Side: The Politics of Executive Appraisal," *Organizational DynamIcs* (Winter 1994), pp. 47—58.

KACMAR, K.M., and G.R. FERRIS, "Politics at Work: Sharpening the

KEYS, B., and T. CASE, "How to Become an Influential Manager," *Academy of Management Executive* (November 1990), pp. 38—51.

MAINIERO, L.A., "On Breaking the Glass Ceiling: The Political Seasoning of Powerful Women Executives," *Organizational Dynamics* (Spring 1994), pp. 5—21.

OCASIO, w., "Political Dynamics and the Circulation of Power:

CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960—1990," *Administrative Science Quarterly* (June 1994), pp. 285—312.

PFEFFER, j., "Understanding Power in Organizations," *California Management Review* (Winter 1992), pp. 29—50.

Notas

1 Based on R. Grover, "Fear Not, Hollywood: Golden Boy Is Still Golden," *Business Week* (May 29, 1989), pp. 64—65; S. Andrews, "The Man Who Would Be Walt," *New York Times* (January 26, 1992), p. Hi; and B. Weinraub, "Michael Ovitz + 3 Baby Bells = Entertainment," *New York Times* (October 26, 1994), p. Cl.

2 R.M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review* (July-August 1979), p. 65.

3 J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations," *California Management Review* (Winter 1992), p. 35.

4 J.R.P. French, Jr., and B. Raven, "The Bases of Social Power," in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), pp. 150-67. For an update on French and Raven's work, see D.E. Frost and A.J. Stahelski, "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups," *Journal of Applied Social Psychology* (April 1988), pp. 375—89; T.R. Hinkin and C.A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," *Journal of Applied Psychology* (August 1989), pp. 561—67; and G.E. Littlepage, J.L. Van Hem, KM. Cohen, and L.L. Janiec, "Evaluation and Comparison of Three Instruments Designed to Measure Organizational Power and Influence Tactics," *Journal of Applied Social Psychology* (January 16—31, 1993), pp. 107—25.

5 D. Kipnis, *The Powerholders* (Chicago: University of Chicago Press, 1976), pp. 77—78.

6 R.E. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27 (1962), pp. 31—41.

7 Cited in *Business Month* (April 1989), p. 41.

8 H. Mintzberg, *Power in and Around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), p. 24. Focus of Political Behavior in Organizations," *Business Horizons* (July-August 1993), pp. 70—74.

9 R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theoiy of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).

10 C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms," in M.N. Zald (ed.), *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970).

11 Adapted from J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), pp. 63—64.

12 Adapted from R.M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits," p. 67.

13 See, for example, D. Kipnis, SM. Schmidt, C. Swaffin-Smith, and I. Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders," *Organizational Dynamics* (Winter 1984), pp. 58—67; T. Case, L. Dosier, G. Murkison, and B. Keys, "How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 9, No. 4 (1988), pp. 25—3 1; D. Kipnis and S.M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress," *Administrative Science Quarterly* (December 1988), pp. 528—42; T.R. Hinkin and C.A. Schriesheim, "Relationships Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power," *Human Relations* (March 1990), pp. 221—37; G. Yukl and C.M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts," *Journal of Applied Psychology* (April 1990), pp. 132—40; H.E. Chacko, "Methods of Upward Influence, Motivational Needs, and Administrators' Perceptions of Their Supervisors'

Leadership Styles," *Group* & *Organization Studies* (September 1990), pp. 253—65; and B. Keys and T. Case, "How to Become an Influential Manager," *Academy of Management Executive* (November 1990), pp. 38—51.

14 This section is adapted from Kipnis, Schmidt, SwatfinSmith, and Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence."

15 IS PP. Poole, "Coalitions: The Web of Power," in *Research and Application, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management*, D.J. Vredenburgh and R.S. Schuler (eds.), *Effective Management:* (Pittsburgh, May 1983), pp. 79—82.

16 See Pfefter, *Power in Organizations,* pp. 155—57.

17 For a recent review of the literature, see L.F. Fitzgerald and S.L. Shuliman, "Sexual Harassment: A Research Analysis and Agenda for the 1990s," *Journal of Vocational Behavior* (February 1993), pp. 5—27.

18 Silverstein and S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues," *Los Angeles Times* (November 11, 1993), p. D2.

19 The following section is based on J.N. Cleveland and M.E. Kerst, "Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under-Articulated Relationship," *Journal of Vocational Behavior* (February 1993), pp. 49—67.

20 SA. Culbert and J.J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work* (New York: Wiley, 1980), p. 6.

21 Mintzberg, *Power in and Around Organizations,* p. 26.

22 D.J. Vredenburgh and J.G. Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics," *Human Relations* (January 1984), pp. 47—66.

23 D. Farrell and J.C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations," *Academy of Management Review* (July 1982), p. 405. For a thoughtful analysis of the academic controversies underlying any definition of organizational politics, see A. Drory and T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review," *Human Relations* (November 1990), pp. 1133—54.

24 Farrell and Petersen,"Patterns of Political Behavior," pp. 406-407; and A. Drory, "Politics in Organization and Its Perception Within the Organization," *Organization Studies,* Vol. 9, No. 2 (1988), pp. 165—79.

25 Pfeffer, *Power in Organizations.*

26 See, for example, G. Biberman, "Personality and Characteristic Work Attitudes of Persons with High, Moderate, and Low Political Tendencies," *Psychological Reports* (October 1985), pp. 1303—10; and G.R. Ferris, G.S. Russ, and P.M. Fandt, "Politics in Organizations," in R.A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Eribaum, 1989), pp. 155—56.

27 Farrell and Petersen, "Patterns of Political Behavior," p. 408.

28 S.C. Goh and A.R. Doucet, "Antecedent Situational Conditions of Organizational Politics: An Empirical Investigation," paper presented at the Annual Administrative Sciences Association of Canada Conference, Whistler, B.C., May 1986; C. Hardy, "The Contribution of Political Science to Organizational Behavior," in J.W. Lorsch (ed.), *Hqndbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice HaIl, 1987), p. 103; and G.R. Ferris and K.M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics," *Journal of Management* (March 1992), pp. 93—116.

29See, for example, Farrell and Petersen, "Patterns of Political Behavior," p. 409; P.M. Fandt and G.R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1990), pp. 140-58; and Ferris, Russ, and Fandt, "Politics in Organizations," p. 147.

30 M.R. Leary and R.M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," *Psychological Bulletin* (January 1990), pp. 34—47.

31 Ibid., p. 34.

32 See, for instance, B.R. Schienker, *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W.L. Gardner and Mj. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management* (June 1988), pp. 321—38; D.C. Gilmore and G.R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments," *Journal of Management* (December 1989), pp. 55 7—64; Leary and Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," pp. 34—47; S.J. Wayne and K.M. Kacmar, "The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1991), pp. 70-88; and E.W. Morrison and R.J. Bies, "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda," *Academy of Management Review* (July 1991), pp. 522—41.

33 S.P. Robbins, *Training in InterPersonal Skills: TIPS for Managing People at Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 172—74.

34 M. Snyder and J. Copeland, "Self-Monitoring Processes in Organizational Settings," in Giacalone and Rosenfeld, *Impression Management in the Organization,* p. 11; and E.D. Long and G.H. Dobbins, "Self-Monitoring, Impression Management, and Interview Ratings: A Field and Laboratory Study," in J.L. Wall and L.R. Jauch (eds.), *Proceedings of the 52nd Annual Academy of Management Conference* (Las Vegas, August 1992), pp. 274—78.

35 Leary and Kowaiski, "Impression Management," p. 40.

36 Gardner and Martinko, "Impression Management in Organizations," p. 333.

37 R.A. Baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews: The 'Too Much of a Good Thing'

Effect," in R.W. Eder and G.R. Ferris (eds.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice* (Newbury Park, CA: Sage, 1989), pp. 204-15.
38 Ferris, Russ, and Fandt, "Politics in Organizations."
39 Baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews"; Gilmore and Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments"; and A.L. Kristof and C.K. Stevens, "Applicant Impression Management Tactics: Effects on Interviewer Evaluations and Interview Outcomes," in D.P. Moore (ed.), Proceedings of the National Academy of Management Conference (Dallas, TX, August 1994), pp. 127—31.
40 Gilmore and Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments."
41 K.M. Kacmar, J.E. Kelery, and G.R. Ferris, "Effectiveness of the Use of Impression Management Tactics by Applicants on Employment Interview Outcomes," in D.F. Ray (ed.), *Proceedings of the Southern Management Association* (Orlando, FL, 1990), pp. 35 1—53.
42 This section is based on B.E. Ashforth and R.T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model," *Hu,nan Relations* (July 1990), pp. 621—48.
43 This figure is based on G.F. Cavanagh, D.J. Moberg, and M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 363—74.
44 R.M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
45 See, for instance, CM. Falbe and G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics," *Academy of Management Journal* (August 1992), pp. 638—52.
46 See, for example, MA. Rahim, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers," *Journal of Management* (December 1989), pp. 545—56.
47 J.G. Bachman, D.G. Bowers, and P.M. Marcus, "Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organizational Settings," in A. S. Tannenbaum (ed.), *Control in Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1968), p. 236.
48 j Ptetter, *Managing with Power*, p. 137.
49 G.R. Ferris and K.M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics."
50 A. Drory, "Perceived Political Climate and Job Attitudes," *Organization Studies*, Vol. 14, No. 1 (1993), pp. 59—71.

CAPÍTULO 13

Cuando un conflicto sobre el despido de miembros del sindicato por la administración se convirtió en una huelga contra el gigante de equipos de construcción Caterpillar Inc., 11 500 empleados rodearon con piquetes y hostiga ron a los 4 000 empleados que regresaron a trabajar

EL CONFLICTO, LA NEGOCIACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ENTRE GRUPOS

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Una definición de conflicto
Las transiciones en el pensamiento acerca del conflicto
El conflicto funcional en comparación con el disfuncional
El proceso de un conflicto
La negociación
Las relaciones entre grupos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Definir el *conflicto***
2. **Diferenciar entre los puntos de vista tradicional de relaciones humanas e Interaccionista del conflicto.**
3. **Bosquejar el proceso de conflicto.**
4. **Describir las cinco intenciones para el manejo del conflicto.**
5. **Comparar la negociación distributiva y la integrativa.**
6. **Describir los cinco pasos en el proceso de la negociación.**
7. **Explicar los factores que afectan las relaciones intergrupales.**
8. **Identificar métodos para manejar las relaciones intergrupales.**

Cuando dos personas en los negocios siempre están
de acuerdo, uno de ellos sale sobrando.
W. WRIGLEY, JR.

Shea & Gould era uno de los bufetes jurídicos mejor conocidos en la ciudad de Nueva York.[1] Había sido fundado a mediados de los años 60 por el hombre que le dio su nombre al Shea Stadium (hogar de los Mets de Nueva York) —William A. Shea, hombre de confianza de gobernadores, presidentes municipales y directores corporativos, hasta su muerte en 1991— y por Milton H. Gould. Entre los clientes de prestigio de la empresa estaban los Mets, los Yankees de Nueva York, Apple Computer, Marine Midland Bank y Toys "R" Us. A principios de 1994, Shea & Gould tenía 80 socios, 200 abogados y oficinas en Nueva York, Los Angeles, Washington y Miami.

Shea y Gould tenía talentos complementarios. A Shea se le conocía más por sus habilidades de liderazgo que por sus habilidades legales; Gould era un abogado con un talento asombroso. Juntos, formaban un equipo formidable. Su compañía creció y prosperó en las décadas de los 70 y 80. En su cima, Shea & Gould tenía 350 abogados y jugaba un papel preponderante en la política en Nueva York, en la banca, en bienes raíces y en deportes.

Diversos bufetes jurídicos de tamaño mediano y grande han cerrado sus puertas en años recientes, a medida que ha aumentado la competencia y al haber perdido clientes importantes. Por tanto, no es una gran sorpresa saber que los socios de Shea & Gould votaron para disolver su bufete en enero de 1994. Lo que resulta sorprendente acerca de esta disolución es que no tuvo nada que ver con las finanzas de la empresa. Los ingresos en 1993 fueron de $85 millones, superiores respecto a los $83 millones del año anterior. De hecho, el bufete todavía proporcionaba grandes utilidades a sus socios. Lo que originó la muerte de Shea & Gould fue el hecho de que estos socios no se podían tolerar mutuamente.

Los problemas en Shea & Gould comenzaron a mediados de los 80, cuando los socios fundadores comenzaron a ceder el control a los abogados más jóvenes. Algunos socios, acostumbrados a años de fuerte liderazgo por Shea y Gould, desafiaron la nueva estructura de poder. Se formaron camarillas y facciones en torno a las disciplinas legales, así como grupos por edades y clientes. Los abogados que se especializaban en litigios de valores, negociaban por sus intereses; los abogados que trabajaban en asuntos legales para los bufetes de contabilidad conocidos como los Big Six, luchaban por los suyos. Los socios más jóvenes se unían contra los socios más viejos. Y ningún grupo o alianza tenía la fuerza suficiente para obtener el control de toda la empresa. Al agravarse el conflicto en diciembre de 1993, renunciaron cinco socios. Se rumoraba que algunos de los otros socios estaban buscando activamente oportunidades en otros despachos de abogados.

En enero de 1994, los socios tiraron la toalla y votaron por la disolución del bufete. Un consultor legal bien conocido llegó a la conclusión de que 'ésta era una empresa que tenía diferencias fundamentales y de principios entre los socios que eran básicamente irreconciliables". Ese mismo consultor también se dirigió a los socios en su última reunión: "Ustedes no tienen un problema económico", les indicó, "ustedes tienen un problema de personalidades. Se odian!"

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización. Puede no provocar la disolución de la empresa —como sucedió en Shea & Gould—, pero puede lesionar verdaderamente el desempeño de una organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados. Sin embargo, como lo mostraremos en este capítulo, no todos los conflictos son malos. El conflicto tiene un lado positivo, así como uno negativo. Explicaremos las diferencias en este capítulo y le proporcionaremos una guía para ayudarle a comprender cómo se desarrollan los conflictos. También presentaremos otros dos temas en este capítulo que están relacionados de cerca con el conflicto: la negociación y las relaciones entre grupos. Pero comencemos aclarando lo que queremos decir por conflicto.

θ *Una definición de conflicto*

No han faltado definiciones de lo que es el conflicto.[2] Pero a pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, varios temas comunes subyacen en la mayoría de las definiciones. Las partes involucradas deben *percibir* el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto. Puntos comunes adicionales en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción.[3] Estos factores fijan las condiciones que determinan el punto inicial del proceso del conflicto.

conflicto
Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectada negativamente algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectaría.

Podemos definir el **conflicto**, entonces, como un proceso que comienza

cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectaría en forma negativa, en algo que la primera parte estima.[4]

Esta definición es deliberadamente amplia. Describe el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un conflicto entre las partes. Abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones — incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes—. Por último, nuestra definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflicto, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo.

θ *Las transiciones en el pensamiento acerca del conflicto*

Es completamente apropiado decir que ha habido "conflicto" sobre el papel que el conflicto representa en los grupos y en las organizaciones. Una escuela de pensamiento ha afirmado que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. A esto le llamamos nosotros el punto de vista *tradicional.* Otra escuela de pensamiento, el punto de vista de *relaciones bu manas*, argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que, más bien, tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. El tercero y más reciente punto de vista propone no sólo que el conflicto *puede* ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que cierto conflicto es *absolutamente necesario* para que un grupo se desempeñe con eficacia. A esta tercera escuela la llamamos el enfoque *interaccionista.* Veamos más de cerca cada uno de estos puntos de vista.

El punto de vista tradicional

El enfoque primitivo del conflicto suponía que todo conflicto era malo. Se veía al conflicto en forma negativa y se utilizaba como sinónimo de términos como *violencia, destrucción* e *irracionalidad* para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse.

punto do vista tradicional del conflicto
Creencia de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse.

El punto de vista **tradicional** era consistente con las actitudes que prevalecían respecto del comportamiento de grupos en los años 30 y 40. Se veía al conflicto como un resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza y confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos. Puesto que se debe evitar todo conflicto, simplemente necesitamos dirigir nuestra atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los estudios de investigación proporcionan ahora fuertes evidencias para cuestionar la idea de que este enfoque a la reducción de conflictos da como resultado un alto desempeño de grupo, muchos de nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando esta norma ya obsoleta. Lo mismo hacen muchos consejos de administración.

El consejo de administración de Sunbeam-Oster siguió este enfoque tradicional cuando despidieron al presidente del consejo de administración de la compañía, Paul Kazarian, en 1993.~ Tres años antes, Kazarian se hizo cargo de la compañía cuando ésta se encontraba en bancarrota. Vendió los negocios que provocaban pérdidas, reestructuró las operaciones restantes de electrodomésticos y convirtió una situación de pérdidas por $40 millones en 1990 en otra de utilidades por $47 millones en 1991. Unos días antes de que se le despidiera, la compañía reportó un incremento del 40% en sus utilidades trimestrales. Pero el así llamado crimen de Kazarian consistió en que se hizo de muchos enemigos en la empresa. Se enfrentó agresivamente con administradores, empleados y proveedores. La gente se quejaba de que su estilo era violento. Sin embargo, Kazarian defendía sus acciones como necesarias: "Uno no cambia una empresa en bancarrota sin tener que provocar algunas olas. Yo no estaba allí para ser un administrador amable. Yo estaba allí para aumentar el valor de la inversión de los accionistas."

El punto de vista de relaciones humanas

punto de vista de relaciones humanas sobre el conflicto
Creencia de que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo.

La posición de **relaciones humanas** daba por establecido que el conflicto era un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto, la escuela de relaciones humanas abogaba por la aceptación del conflicto.

Racionalizaban su existencia: No se le puede eliminar, e incluso hay ocasiones en que el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo. El punto de vista de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde fines de los años 40 hasta mediados de los 70.

El punto de vista interaccionista

punto de vista interaccionista del conflicto
Creencia de que el conflicto no es sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente.

Mientras el punto de vista de relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista **interaccionista** estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apacible, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto — lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocrítica y creador.

Dado el punto de vista interaccionista — que es el que adoptaremos en este capitulo — es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo. El que un conflicto sea bueno o malo depende del tipo de conflicto. Más específicamente, es necesario diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

Estos empleados de ME International, fabricante de bolas metálicas de trituración, ilustran el punto de vista interaccionista del conflicto. El presidente de ME desafió a sus trabajadores para que desarrollaran una declaración de valores corporativos. Contrató al consultor Rok Lebow (de pie al centro) para mantener un nivel mínimo de conflicto continuo durante el proceso, al estimular a los empleados a que expresaran sus creencias y opiniones personales y cuestionaran abiertamente y comunicaron el desacuerdo con las ideas de otras personas. Dicho conflicto mantuvo a los empleados autocríticos y creativos, mejoró su desempeño al determinar un conjunto de valores compartidos y al escoger las palabras que mejor reflejaran esos valores.

θ *El conflicto funcional en comparación con el disfuncional*

conflicto funcional
Conflicto que apoyo las metas del grupa y mejora su desempeña.

conflicto disfuncional
Conflicto que perjudica el desempeña del grupo.

El punto de vista interaccionista no propone que *todos* los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño; éstas son formas **funcionales**, constructivas de conflicto. Además, existen conflictos que disminuyen el desempeño de grupo; éstas son las formas **disfuncionales** o destructivas del conflicto. El conflicto entre los socios del bufete jurídico de Shea & Gould evidentemente pertenecían a la categoría disfuncional.

Por supuesto, una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra es poder afirmar si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre funcional y disfuncional no está clara ni es precisa. No se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones. El tipo y el nivel de conflicto que crea un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo puede en este momento ser altamente disfuncional en otro grupo, o en el mismo grupo en otras circunstancias.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo. Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, en lugar de que lo haga sobre algún miembro individual. Desde luego, rara vez son mutuamente excluyentes el impacto del conflicto sobre el individuo y su impacto sobre el grupo, de manera que la forma como los individuos perciban un conflicto puede tener una influencia importante en su efecto sobre el grupo. Sin embargo, éste

no es necesariamente el caso, y cuando no es así, nuestro enfoque estará en el grupo. De manera que es irrelevante el que un miembro individual del grupo perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo personal. Por ejemplo, un miembro del grupo puede percibir una acción como disfuncional, en tanto que el resultado es insatisfactorio para él en lo personal. Sin embargo, para nuestro análisis, esa acción seria funcional si permite avanzar hacia los objetivos del grupo. Así que, mientras muchas personas en Sunbeam-Oster pensaron que los conflictos creados por Paul Kazarian eran disfuncionales, él estaba convencido de que eran funcionales porque mejoraron el desempeño de la empresa.

θ *El proceso de un conflicto*

proceso de un conflicto
Incluye cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial; cognición y personalización; intenciones; comportamiento; y resultados.

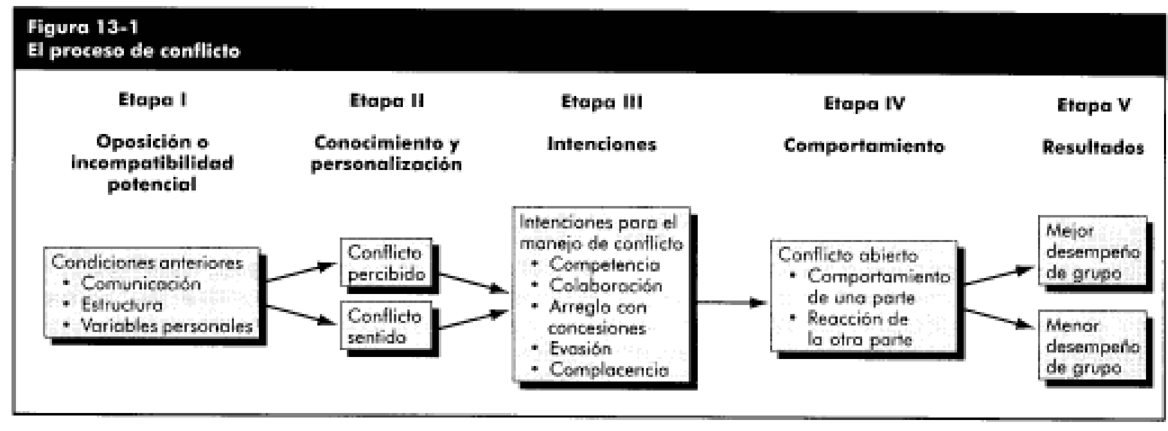
Se puede visualizar que el **proceso de un conflicto** abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. El proceso se ilustra en la figura 13-1.

Etapa 1: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. *No necesariamente* conducen directamente al conflicto, pero una de estas condiciones es necesaria cuando surja un conflicto. En busca de la sencillez, se han condensado estas condiciones (que también pueden verse como causas o fuentes de un conflicto) en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.[6]

COMUNICACIÓN Susana había trabajado en el área de compras de BristolMyers Squibb durante tres años. Disfrutaba de su trabajo en gran parte porque su jefe Tim McGuire era un gran tipo. Luego ascendieron a Tim hace seis meses y Chuck Benson ocupó su lugar. Susana dice que su trabajo es ahora mucho más frustrante. “Tim y yo trabajábamos en la misma frecuencia. No es así con Chuck. Él me dice algo y yo lo hago. Luego él me dice que lo hice mal. Creo que él quiere decir una cosa, pero dice otra. Esto ha sucedido desde el día que llegó. No creo que pase un día sin que me grite por alguna cosa. Usted sabe, hay algunas personas con las que uno encuentra fácil establecer la comunicación. Bueno, ¡Chuck no es uno de ellos!”

Los comentarios de Susana muestran que la comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquellas fuerzas opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Uno puede relacionar mucha de esta discusión con los comentarios que hicimos sobre la comunicación en el capítulo 10.



• Uno de los grandes mitos en que la mayoría de nosotros creemos es que la mala comunicación es la razón principal de los conflictos.

Uno de los principales mitos en que creemos la mayoría de nosotros es que la mala comunicación es la razón de los conflictos: “Con sólo comunicarnos unos con otros, eliminaríamos nuestras diferencias.” Una conclusión semejante no está fuera de razón, dada la cantidad de tiempo que cada uno de nosotros pasa comunicándose. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente de todos los conflictos, aunque hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y

estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas. La investigación ha demostrado además un resultado sorprendente. El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parece ser que un incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobrecomunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente. Además, el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente, ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

ESTRUCTURA Charlotte y Ten trabajan en Portland Furniture Mart, un gran vendedor al menudeo de muebles con descuento. Charlotte es vendedora de piso; Ten es la gerente de crédito de la compañía. Las dos mujeres se han conocido durante años y tienen mucho en común: viven a dos cuadras de distancia una de la otra y sus hijas mayores asisten a la misma escuela de educación media, y éstas son grandes amigas. En realidad, si Charlotte y Ten tuvieran diferentes puestos podrían ser ellas mismas sus mejores amigas. Pero estas dos mujeres constantemente están en combate entre sí. El trabajo de Charlotte es vender muebles, y lo hace muy bien. Pero la mayoría de sus ventas son a crédito. Y el trabajo de Ten es verificar que la compañía reduzca al mínimo sus pérdidas por créditos incobrables. De manera que tiene que negar de tiempo en tiempo alguna solicitud de crédito de un cliente con el que Charlotte acaba de concertar una venta. No es nada personal entre Charlotte y Ten; las exigencias de sus puestos simplemente las enfrentan.

Los conflictos entre Charlotte y Ten tienen una naturaleza estructural. En este contexto utilizamos el término *estructura* para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad miembro-meta, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y el grado de dependencia entre los diversos grupos.

La investigación indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que estalle. Se ha encontrado que el conflicto y la antigüedad están relacionados en forma inversa. El potencial para que surja tiende a ser más alto cuando los miembros del grupo son más jóvenes y donde es alta la rotación de personal.

Mientras mayor sea la ambigüedad para definir con precisión dónde descansa la responsabilidad de las acciones, mayor es el potencial para el brote del conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan la lucha entre grupos para obtener el control de recursos y del territorio.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen metas diferentes. Por ejemplo, en compras preocupa la adquisición oportuna de insumos a precios bajos, las metas de mercadotecnia se concentran en vender la producción e incrementar los ingresos, la atención de control de calidad se centra en el mejoramiento de la calidad y en comprobar que los productos de la organización satisfagan las normas y las unidades de producción buscan la eficacia de las operaciones al mantener un flujo constante de producción. Esta diversidad entre grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales — como ventas y crédito en Portland Furniture Mart — son inherentemente opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento de conflictos.

Hay ciertas indicaciones de que un estilo cerrado de liderazgo — observación estricta y continua con un control general del comportamiento de otras personas —incrementa el potencial del conflicto, pero la evidencia no es especialmente contundente. Demasiada confianza en la participación también puede estimularlo. La investigación tiende a confirmar que la participación y los conflictos tienen una correlación estrecha, aparentemente porque la participación estimula el surgimiento de diferencias. Asimismo, se encuentra que los sistemas de recompensas crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo depende de otro (en contraste con la situación en que los dos son mutuamente independientes), o si la interdependencia permite que un grupo gane a expensas del otro, se estimulan las fuerzas de oposición.

VARIABLES PERSONALES ¿Ha conocido usted a alguien que le fue antipático a primera vista? Usted estaba en desacuerdo con la mayoría de las opiniones que expresaba. Hasta características insignificantes —el sonido de su voz, una sonrisa forzada, su personalidad — le molestaban. Todos hemos conocido personas como ésas. Cuando uno tiene que trabajar con tales individuos, con frecuencia existe el potencial para el conflicto.

Así que nuestra última categoría de fuentes potenciales de conflicto es la de los factores personales. Como ya se indicó, éstos incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona y las características de personalidad que tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales.

Hay evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad — por ejemplo, individuos muy autoritarios y dogmáticos y que muestran una baja estima— pueden llevar al conflicto potencial. Lo más importante, y probablemente la variable que más se pasa por alto en el estudio del conflicto social, es la diferencia en los sistemas de valores. Por ejemplo, las diferencias en valores son la mejor explicación de puntos tan diversos como los prejuicios, los desacuerdos sobre la contribución de un individuo al grupo y las recompensas que merece y la evaluación de si este libro en particular vale la pena. El hecho de que a Juan le disgusten los afroestadounidenses, y que Dana cree que la posición de Juan indica su ignorancia; el hecho de que un empleado cree que debe ganar $35 000 al año, pero su jefe cree que debería ganar sólo $30 000; y que Ana crea que la lectura de este libro es interesante, mientras Jennifer lo ve como basura, son todos ellos juicios de valor. Y las diferencias en los sistemas de valores son fuentes importantes en la creación de potencial para el conflicto.

Etapa II: Conocimiento y personalización

Si las condiciones que se citan en la etapa 1 afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes se ven afectadas y están conscientes del conflicto.

conflicto percibido
Conciencia de una o mas partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto.

conflicto sentido
Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Como ya observamos en nuestra definición de conflicto, se necesita la percepción del mismo. Por tanto, una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones anteriores. Sin embargo, el hecho de que se **perciba** un conflicto no significa que se le personalice. En otras palabras, "A puede estar consciente de que B y A están en serio desacuerdo.., pero eso no significa que A esté tenso o ansioso y puede no tener ningún efecto sobre el aprecio que A tiene por B".[7] Es a nivel de **sentimientos**, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Recuerde dos cosas. En primer lugar, la etapa II es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Éste es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto.[8] A su vez, esta "adquisición de sentido" es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Por ejemplo, si yo defino nuestro desacuerdo sobre sueldos como una situación de suma cero — esto es, si usted recibe el aumento de sueldo que desea, habrá exactamente esa misma cantidad menos para mí — estaré mucho menos dispuesto a transigir que si enmarco el conflicto como una situación potencial ganar-ganar (es decir, el dinero en el renglón de sueldos podría incrementarse a fin de que ambos pudiéramos obtener el aumento que deseamos). Debido a esto es importante la definición de un conflicto, porque suele delimitar el conjunto de soluciones posibles. Nuestro segundo punto es que las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.[9] Por ejemplo, se ha encontrado que las emociones negativas producen una sobresimplificación de los asuntos, reducción en la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra persona.'[0] En contraste, se ha encontrado que los sentimientos positivos amplían la tendencia para ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar soluciones más innovadoras."

Etapa III: Intenciones

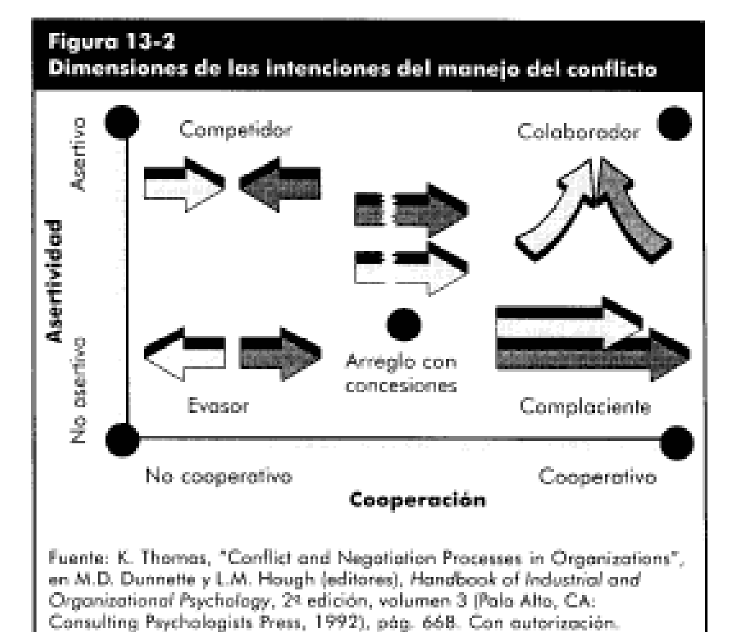
intenciones
Decisiones de actuar en una forma determinada en un conflicto.

Las **intenciones** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada.'[2]

¿Por qué se separan las intenciones como una etapa distinta? Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento. Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, suele haber una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, de manera que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

La figura 13-2 representa el esfuerzo de un autor para identificar las intenciones primarias del manejo de conflictos. Al utilizar dos dimensiones —*cooperativismo* (grado en el cual una persona trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y la *asertividad* (el grado en el cual una persona trata de satisfacer sus propias conveniencias) — se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos: *competitiva* (asertiva y no cooperativa); co*laboradora* (asertiva y cooperativa); *evasiva* (no asertiva y no cooperativa); *complaciente* (no asertiva y cooperativa); y *arreglo con concesiones* (a medio camino tanto en asertividad como en cooperación).[13]

Figura 13-2
Dimensiones de las intenciones del manejo del conflicto



Fuente: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (editores), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª edición, volumen 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pág. 668. Con autorización.

COMPETITIVA Una persona está compitiendo cuando busca satisfacer sus intereses personales, sin que le importe el impacto que tenga sobre las otras personas que intervienen en el conflicto. Son ejemplos la intención de alcanzar la meta personal sacrificando la de la otra persona, el tratar de convencer a otra persona de que la conclusión de uno es correcta y la de ella está equivocada y el procurar que otra persona acepte la culpa de un problema.

> **competencia**
> Deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.

COLABORADORA Cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente la preocupación de todas las partes tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de las partes es resolver el problema mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de integrar diversos puntos de vista. Son ejemplos los intentos de encontrar una solución ganar-ganar que permite que se logren totalmente las metas de ambas partes y la búsqueda de una conclusión que incorpore los elementos de percepción válidos para ambas partes.

EVASIVA Una persona puede reconocer que existe un conflicto y desear retirarse o suprimirlo. Son ejemplos de evasión tratar simplemente de ignorar un conflicto o de evitar a otras personas con las que uno está en desacuerdo.

COMPLACIENTE Cuando una parte procura apaciguar a un oponente, esa persona puede estar dispuesta a colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos. En otras palabras, a fin de mantener la relación, una parte está dispuesta a sacrificarse. Llamamos complaciente a esta intención. Son ejemplos la disposición de sacrificar la meta personal para que se pueda alcanzar la de la otra persona, apoyar la opinión de otro a pesar de sus reservas personales y perdonarle a alguien una falta y permitirle otras subsecuentes.

ARREGLO CON CONCESIONES Cuando cada parte del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, lo que lleva a un resultado intermedio. En el arreglo con concesiones no hay un ganador o perdedor claro. Más bien, existe la voluntad de razonar el objeto del conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta para ambas partes. Por tanto, la característica distintiva del arreglo con concesiones es que cada parte procura ceder algo. Son ejemplos la disposición de aceptar un aumento de $1 por hora en lugar de $2, reconocer un acuerdo parcial con un punto de vista específico y aceptar parte de la culpa por alguna falta.

> **colaboración**
> Situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes.
>
> **evasión**
> Deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirla.
>
> **complacencia**
> Disposición de una parte en un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios.
>
> **arreglo con concesiones**
> Situación en que cada parte en un conflicto está dispuesta a ceder algo.

Las intenciones proporcionan directrices generales para las partes en una situación de conflicto. Definen el propósito de cada parte. Sin embargo, las intenciones de la gente no son fijas. Durante un conflicto pueden cambiar por

una reconceptualización o a causa de una reacción emocional al comportamiento de la otra parte. Sin embargo, la investigación indica que las personas tienen una disposición subyacente para manejar los conflictos en determinada forma.[14] Para ser más precisos, los individuos tienen preferencias para el manejo de conflictos entre las cinco intenciones que se acaban de describir; se tiene la tendencia a confiar de manera consistente en estas preferencias; y se pueden predecir con bastante éxito las intenciones de una persona por una combinación de sus características intelectuales y de personalidad. Así que puede ser más apropiado considerar que las cinco intenciones para el manejo del conflicto son relativamente fijas, en lugar de visualizarías como un conjunto de opciones entre las que los individuos eligen para ajustarse a una situación dada. Es decir, al enfrentar una situación de conflicto, algunas personas desean ganarlo a toda costa, otras desean encontrar una solución óptima, algunas desean huir, otras desean ser condescendientes y otras más desean dividir la diferencia.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de la gente piensa en las situaciones de conflicto, tiende a centrarse en la etapa IV. ¿Por qué? Porque éste es el momento en que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estimulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.[15]

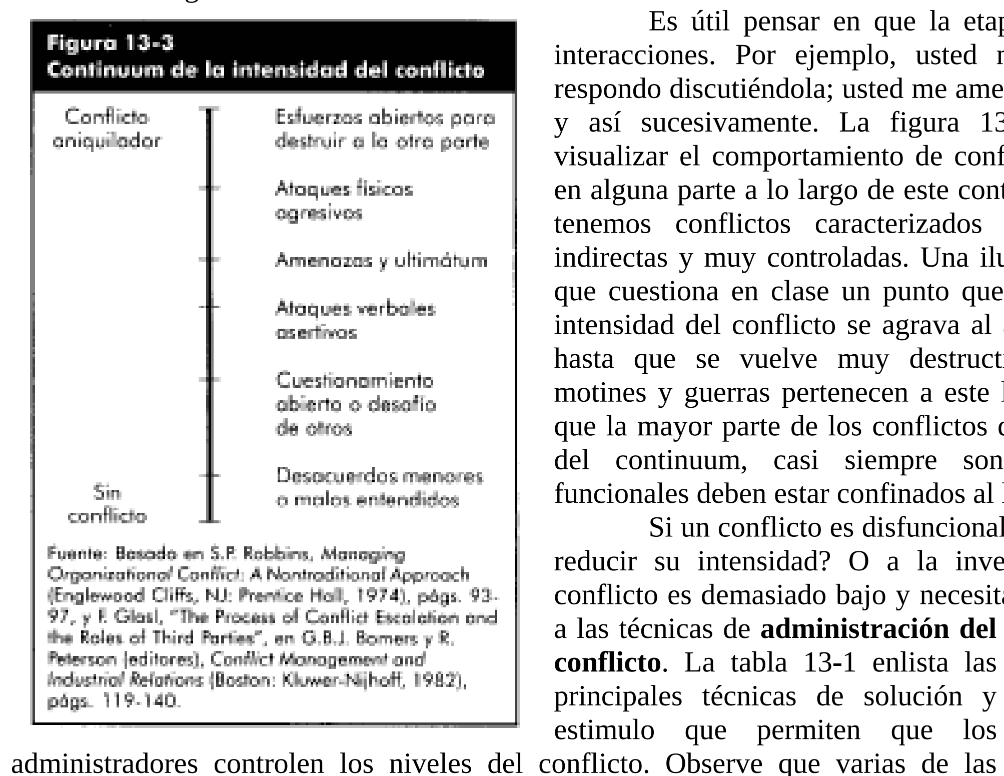


Figura 13-3
Continuum de la intensidad del conflicto

Fuente: Basado en S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), págs. 93-97, y F. Glasl, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties", en G.B.J. Bomers y R. Peterson (editores), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), págs. 119-140.

Es útil pensar en que la etapa IV es un proceso dinámico de interacciones. Por ejemplo, usted me plantea una exigencia, y yo respondo discutiéndola; usted me amenaza, y yo le devuelvo la amenaza; y así sucesivamente. La figura 13-3 proporciona una forma para visualizar el comportamiento de conflicto. Todos los conflictos existen en alguna parte a lo largo de este continuum. En la parte inferior de éste tenemos conflictos caracterizados por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas. Una ilustración pudiera ser un estudiante que cuestiona en clase un punto que el maestro acaba de explicar. La intensidad del conflicto se agrava al ascender a lo largo del continuum hasta que se vuelve muy destructiva. Evidentemente, las huelgas, motines y guerras pertenecen a este limite superior. Uno debe suponer que la mayor parte de los conflictos que alcanzan los limites superiores del continuum, casi siempre son disfuncionales. Los conflictos funcionales deben estar confinados al límite inferior del continuum.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para reducir su intensidad? O a la inversa, ¿qué opciones existen si el conflicto es demasiado bajo y necesita ser incrementado? Esto nos lleva a las técnicas de **administración del conflicto**. La tabla 13-1 enlista las principales técnicas de solución y estimulo que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto. Observe que varias de las técnicas de solución se describieron anteriormente como intenciones para el manejo del conflicto. Desde luego, esto no debe sorprendernos. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos que sean una consecuencia lógica.

administración del conflicto
Uso de técnicas de solución y estimulo para alcanzar el nivel de conflicto deseado.

Tabla 13-1 Técnicas para la administración del conflicto

Técnicas para la resolución del conflicto	
Solución del *problema*	Reunión coro a coro de las portes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas súper ordinales	Creación de una meto compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando lo escasez de un recurso ocasiono un conflicto —digamos dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina—, la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto.
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con concesiones	Cada porte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunico sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humano	Uso de técnicos de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
Modificación de las variables estructurales	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de los partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.
Técnicas para la estimulación del conflicto	
Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles del conflicto,
Incorporación de personas externas	Incorporar a empleados a un grupo cuyas antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
Reestructuración de la organización	Reacomodo de los grupas de trabajo, modificación de los reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu qua.
Nombramiento de abogado del diablo	Nombrar a un critico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Fuente: Con base en S,P. Robbinv, Manaamna Qrganizational Conflict : A *Nontraditional* Approach (Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hal, 1974), págs. 59.89.

Etapa V: Resultados

La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como lo demuestra nuestro modelo (véase la figura 13-1), estos resultados pueden ser funcionales, siempre que del conflicto resulte un mejoramiento en el desempeño del grupo, o disfuncionales si se obstaculiza el desempeño de grupo.

RESULTADOS FUNCIONALES ¿Puede actuar el conflicto como fuerza para incrementar el desempeño de grupo? Es difícil contemplar una situación en que una agresión abierta o violenta pudiera ser funcional. Pero hay casos en que es posible ver cómo los niveles bajos o moderados de conflicto pueden mejorar la eficacia de un grupo. Puesto que la gente frecuentemente encuentra difícil pensar en casos en que el conflicto puede ser constructivo, consideremos algunos ejemplos y luego veamos la evidencia proveniente de la investigación.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimuía la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría.[16] El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al *statu quo*, y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la revaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Para encontrar ejemplos de compañías que han sufrido porque han tenido muy poco conflicto funcional, uno no tiene más que buscar a Sears Roebuck y General Motors.’[7] Muchos de los problemas que sufrieron ambas compañías durante las décadas de los 70 y 80 pudieron originarse por una carencia de conflicto funcional. Contrataron y ascendieron a individuos que a todo decían “sí, señor”, leales a la organización hasta el punto de no cuestionar nunca las acciones de la empresa. En su mayoría, los administradores eran hombres blancos anglosajones conservadores que se habían criado en el medio oeste de Estados Unidos y que se resistían al cambio. Preferían ver hacia atrás, a los éxitos anteriores, en lugar de mirar hacia adelante en busca de nuevos desafíos. Aún más, ambas empresas mantenían a sus ejecutivos superiores refugiados en sus respectivas oficinas matrices de Chicago y Detroit, protegidos para no escuchar nada que no desearan escuchar y en un mundo alejado de los cambios que estaban modificando de manera tan drástica las industrias de ventas al menudeo y de automóviles.

Los estudios de investigación en diversos ambientes confirman la funcionalidad del conflicto. Consideremos las siguientes conclusiones.

La comparación de seis importantes decisiones tomadas durante la administración de cuatro diferentes presidentes de Estados Unidos encontró que el conflicto redujo la probabilidad de que el pensamiento de grupo venciera las decisiones de política. Las comparaciones demostraron que el conformismo entre asesores presidenciales estaba relacionado con malas decisiones, mientras que una atmósfera de conflicto constructivo y pensamiento critico rodeaba las decisiones bien desarrolladas.’[8]

La bancarrota de Penn Central Railroad generalmente ha sido atribuida a una mala administración y al fracaso del consejo de administración de la compañía al cuestionar acciones de la administración. El consejo estaba compuesto de directores externos que se reunían mensualmente para supervisar las operaciones del ferrocarril. Pocos ponían en duda las decisiones tomadas por la administración de operaciones, aunque existe la evidencia de que varios miembros del consejo estaban a disgusto con muchas decisiones que se tomaban. La apatía y el deseo de evitar el conflicto permitió que las malas decisiones pasaran sin ser cuestionadas.[19] Sin embarga, esto no debe sorprendernos, puesto que una revisión de la relación burocracia-innovación muestra que el conflicto estimula soluciones innovadoras.[20] El corolario de este resultado también parece ser cierto: la carencia de conflicto da como resultado un ambiente pasivo con un reforzamiento del *statu quo.*

No sólo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones en que existe algo de conflicto, sino que la evidencia indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre los miembros que cuando había un acuerdo bastante justo. Los investigadores observaron que cuando los grupos analizaban las decisiones que habían tomado miembros individuales de ese grupo, el mejoramiento promedio entre los grupos de alto conflicto era 73% mayor que el de aquellos grupos caracterizados por condiciones de poco conflicto.[2]’ Otros investigadores han encontrado resultados similares: los grupos compuestos por miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos?[2]

Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones. Y eso es lo que indica la evidencia. La investigación muestra que la heterogeneidad entre miembros de grupos y organizaciones puede aumentar la creatividad, impulsar la calidad de las decisiones y facilitar el cambio al mejorar la flexibilidad de los miembros.[23] Por ejemplo, los investigadores compararon los grupos de toma de decisiones integrados sólo por individuos anglosajones con grupos que también tenían miembros de grupos étnicos asiáticos, hispánicos y negros. Los grupos de diversidad étnica generaban ideas más eficaces y más factibles, y las ideas extraordinarias generadas tendían a ser de mejor calidad que las ideas extraordinarias originadas por los grupos integrados sólo por anglosajones.

De manera similar, los estudios de profesionales — analistas de sistemas y científicos de investigación y desarrollo— apoyan el valor constructivo del conflicto. Una investigación de 22 equipos de analistas de sistemas encontró que los grupos más incompatibles eran los que tenían mayor probabilidad de ser productivos.[24] Se ha encontrado que los científicos de investigación y desarrollo son más productivos cuando hay cierta magnitud de

conflicto intelectual.[25]

El conflicto puede ser constructivo hasta en equipos deportivos y sindicatos. Los estudios sobre equipos deportivos indican que los niveles moderados de conflicto contribuyen a la eficacia del equipo y proporcionan estímulo adicional para un alto rendimiento.[26] Un estudio realizado en secciones sindicales encontró que el conflicto entre los miembros de la sección estaba relacionado positivamente con el poder del sindicato y con la lealtad y participación de los miembros en los asuntos sindicales.[27] Estos resultados pueden sugerir que el conflicto dentro de un grupo indica fuerza en lugar de debilidad, de acuerdo con el punto de vista tradicional.

TRW está comprometida con la creencia de que una fuerza de trabajo *étnica y culturalmente* ***diversa beneficiará la competitividad de la compañía a largo plazo. Al reconocer que la diversidad es una fuerza que se relaciona con la solución de problemas y toma de decisiones, TRW está creando una cultura de trabajo que hace el mejor uso de la singularidad de cada empleado. Ha lanzado programas de capacitación en diversidad y comunicación en sus negocios de equipo para automóviles, espacio/defensa y crédito al consumidor para ayudar a los empleados a concientizarse y aprender cómo valorar las diferencias raciales, sexuales de edad y culturales, Aquí se muestra a un grupo de empleados que analizan un programa de diversidad.***

RESULTADOS DISFUNCIONALES Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de un grupo u organización. Un resumen razonable indicaría lo siguiente: una oposición no controlada fomenta el descontento, que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción del grupo. Y, por supuesto, hay bastante literatura que documenta el hecho de que los conflictos —las variedades disfuncionales— pueden reducir la efectividad del grupo.[28] Entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas de grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. Llevado al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

Este análisis nos ha devuelto nuevamente al tema de lo que es funcional y lo que es disfuncional. La investigación de los conflictos todavía no ha identificado con claridad las situaciones en que es más probable que el conflicto sea constructivo que destructivo. Sin embargo, crecientes evidencias indican que el tipo de actividad del grupo es un factor significativo que determina su funcionalidad.[29] Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, mayor es la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo. Los grupos que necesitan enfrentar problemas que exigen métodos nuevos y novedosos — como en investigación, publicidad y otras actividades profesionales — se beneficiarán más del conflicto que los grupos que desarrollan actividades muy rutinarias, por ejemplo, las de los equipos de trabajo en una línea de ensamble de automóviles.

LA CREACIÓN DEL CONFLICTO FUNCIONAL Hemos mencionado brevemente la estimulación del conflicto como parte de la etapa IV del proceso de conflictos. Puesto que el tema de los estímulos al conflicto es relativamente nuevo y algo controversial, el lector podría preguntarse: silos administradores aceptan el punto de vista interaccionista del conflicto, ¿qué pueden hacer para alentar el conflicto funcional en sus organizaciones?[30]

Parece que existe consenso de que la creación de un conflicto funcional es una tarea difícil, especialmente en las grandes corporaciones estadounidenses. Como dijo un consultor: “Una alta proporción de las personas que llegan a la cima, evaden los conflictos. No les gusta escuchar lo negativo, no les gusta decir ni pensar cosas negativas. A menudo suben por la escalera jerárquica en parte porque no irritan a la gente en su camino hacia arriba.” Otro sugiere que por lo menos siete de cada 10 personas en los negocios estadounidenses guardan silencio cuando sus opiniones son contrarias a las de sus superiores y permiten que los jefes cometan errores aunque ellos mismos saben lo que es mejor.

Dicha cultura anticonflíctiva puede haber sido tolerable en el pasado, pero no en la actual economía global de una competencia feroz. Aquellas organizaciones que no estimulan y apoyan la disensión pueden no sobrevivir en los años 90. Veamos algunas acciones que están programando las organizaciones para estimular a su gente a desafiar el

sistema y a que desarrollen ideas frescas.

Hewlett-Packard recompensa a las personas que discrepan al darles reconocimiento a la gente que va contra la corriente o a las personas que siguen con las ideas en que creen, aun cuando esas ideas sean rechazadas por la administración. Herman Miller, Inc., fabricante de muebles para oficina, tiene un sistema formal en el que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que estimula la disensión. Los empleados pueden cuestionar a sus jefes sin ser sancionados Si no se puede resolver el desacuerdo, el sistema habilita a una tercera persona para proporcionar consejos.

Royal Dulch Shell Group, General Electric y Anheu~er-Hu~ch han incorporado abogados del diablo en el proceso de decisiones Por ejemplo, cuando el comité do política en Anheuser-Busch piensa en un movimiento mayor, como ingresar o salirse de algún negocio o realizar una fuerte inversión de capital, frecuentemente designa equipos para que debatan cada aspecto de la cuestión. De este proceso a menudo resultan decisiones y alternativas que antes no se habían tomado en cuenta.

.... El Co en las noticias

Spectrum Associates integra el conflicto deliberadamente en su estructura

Spectrum Associates es una pequeña compañía de software de rápido crecimiento. En 1988, durante el primer año de operaciones de la empresa, los ingresos apenas fueron de $404 000. En sólo cinco años, los ingresos de Spectrum han crecido más de 6 000%, .a $25 millones.

Los fundadores de Spectrum atribuyen gran parte del éxito de la organización a la forma en que está estructurada. La empresa está diseñada para crear conflictos. Todos los equipos de productos y grupas de apoyo de Spectrum compiten unos contra otros por los recursos internos y los mercados externos. Los fundadores creen sinceramente en el sistema de libre empresa y han tratado de crear una organización que permite que los mejores equipos crezcan y prosperen, mientras que los más débiles se quedan a lo largo del camino.

“Hemos hecho que la compañía siga creciendo al asegurarnos que nadie se sienta cómodo”, dice uno de los fundadores. La empresa simula en el ámbito interno lo que todas las compañías enfrentan en el ámbito externo. Al enfrentar los. grupos internos unos contra otros, la empresa simula “la presión de los precios, la presión de la entrega y la presión de crecimiento que encontramos en el mercado”. El resultado es una . fuerza laboral que siempre está lista. “Nos mantiene vigorosos. Algo de inseguridad puede ser muy saludable.”

La empresa sólo contrata a los de arranque automático. A los nuevos empleados se les dice: “La compañía no es su padre. Es sólo una instalación a la que usted puede venir y reducir sus riesgos considerablemente porque reciben beneficios y tienen un salario base. Pero usted actúa por si mismo.” Se estimula a los recién reclutados a que “hagan crecer su propio negocio” dentro de Spectrum. Si tiene éxito, uno comparte la riqueza. Si fracasa. inténtelo otra vez.

La cultura competitiva de Spectrum significa un choque para algunas personas. Por ejemplo, una empleada dijo que **no** estaba preparada para que sus propias colegas bloquearan sus oportunidades. “Me tarda algún tiempo en comprender lo que significa convencer a los vendedores para que me enviaran trabajo, en lugar de enviárselo a otra persona en la organización, <lo que significa licitar con mayor agresividad para conseguir trabajo Tuve que entrar en el juego.

Pero “no es u a trifulca”, dice un cofundador. ‘ASí, la gente compite, pero lo hace en grupos. Un individuo no anda allá <afuera tratando de aniquilar a otra persona. Son grupos que luchan por ser el mejor.” Renuentes a la regulación, los dos propietarios son árbitros en las querellas — como una guerra de licitaciones para obtener un posible empleado - - a medida que surgen, pero rehúsar. formalizar limites o poner reglas “Detrás de toda esto está sucediendo alga muy saludable, que es una lucha para <hacer lo que es correcto para el cliente”, señala uno de los fundadores. “Cuando hablo con los clientes, les puedo preguntar **‘¿Oye,** qué es lo que deseas?’ La mejor calidad, el mejor precio y la mejor entrega. Sucede que estamos organizados de tal forma que podemos garantizarte todo eso.

En esencia, lo que ha hecho Spectrum es crear un. racimo de diferentes negocios dentro de su compañía. Y todos están compitiendo por los recursos financieros limitados y por los recursos humanos de la organización. De manera que, en contrastar con la empresa típica cuya competencia es con las empresas externas, la gente de Spectrum tiene que competir contra productos creados por sus propios grupos internos.

Con base en A. Murplvy, “Ihe JImmy Within”, INC (marzo de 1994>, págs. 58-69.

El gobernador del estado de Maryland estimula el conflicto y fortalece su organización al exigir que los funcionarios de su gabinete estatal intercambien puestos durante un mes cada año y luego escriban reportes y sugerencias basadas en sus experiencias.

Un ingrediente común en aquellas organizaciones que crean con éxito el conflicto funcional consiste en recompensar la disensión y castigar a los evasores del conflicto. Por ejemplo, el presidente de Innovis Interactive Technologies despidió a un ejecutivo superior que se negaba a discrepar. Su explicación: “Era el gran conformista. En esta organización no me puedo dar el lujo de pagar a alguien para escuchar mi propia opinión.” Pero el reto verdadero para los administradores es escuchar noticias que no desean escuchar. La noticia puede hacerles hervir la sangre o que se desmoronen sus esperanzas, pero no lo han de notar los demás. Tienen que aprender a recibir las malas nuevas de manera estoica. Nada de diatribas, nada de sarcasmo con la boca fruncida, nada de ojos que miran al cielo, nada de apretar los dientes. Más bien, los administradores deben formular preguntas calmadas, con ánimo tranquilo: “¿Me puede decir más acerca de lo que sucedió?” “¿Qué cree usted que debemos hacer?” Un sincero “muchas gracias por traer esto a mi atención” probablemente reduzca la posibilidad de que los administradores queden cortados de comunicaciones similares en el futuro.

θ *La negociación*

La negociación permea las interacciones de casi todas las personas en los grupos y organizaciones. Allí está lo obvio: los sindicatos negocian con la administración. Allí está lo no tan obvio: los administradores negocian con subordinados, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los agentes de compra negocian con los proveedores. Y allí está lo sutil: un trabajador está de acuerdo en contestar el teléfono de un colega durante unos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro. En las organizaciones de hoy, basadas en equipos en que los miembros se encuentran cada vez más trabajando con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con los que tal vez ni siquiera compartan un jefe común, se vuelven cruciales las habilidades para negociar.

negociación o regateo
Proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje a tasa de intercambio paro ellos.

Definimos la **negociación** como un proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y procuran llegar a un acuerdo sobre la tasa de intercambio para ellos.[3’] Observe que utilizamos *negociación* y *regateo* en forma intercambiable.

En esta sección, contrastamos dos estrategias de regateo, proporcionamos un modelo del proceso de negociación, consideramos los prejuicios que dificultan la negociación efectiva, nos cercioramos del papel de las características de la personalidad en el regateo, examinamos las diferencias culturales en la organización y damos un vistazo a negociaciones con la presencia de un tercero.

Estrategias de regateo

Hay dos vías de acceso a la negociación: *regateo distributivo* y *regateo integrativo.*[32] Se comparan éstas en la tabla 13-2.

REGATEO DISTRIBUTIVO Usted ve que se anuncia en el periódico la venta de un carro usado. Parece que es exactamente lo que anda buscando. Va a ver el automóvil. Está muy bien y desea comprarlo. El dueño le indica el precio inicial. Usted no desea pagar tanto. Entonces los dos negocian el precio. A la estrategia de negociación en la que usted se enfrasca se le llama regateo distributivo. La característica que más lo identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que usted obtenga es a expensas del vendedor y viceversa. Para referirnos nuevamente al ejemplo del automóvil usado, cada dólar que usted pueda conseguir que el vendedor reduzca en el precio del auto, es un dólar que se ahorra. A la inversa, cada dólar más que él obtenga de usted, es a sus expensas. De manera que la esencia del regateo distributivo es negociar para ver quién obtiene, y qué porción, de un pastel de tamaño fijo.

regateo distributivo
Negociación que busca dividir un monto filo de recursos; situación de ganar-perder.

Tabla 13-2 Regateo distributivo en comparación con el integrador

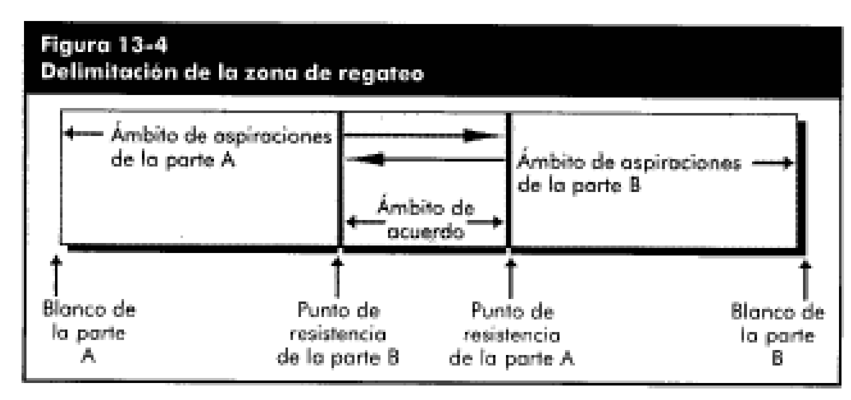
Características de regateo	Regateo distributivo	Regateo integrativo
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos que se deben dividir	Cantidad variable de recursos que se deben dividir
Motivaciones principales	Yo gano, usted pierde	Yo gano, usted gana
Intereses primordiales	Opuestos uno al otro	Convergentes o congruentes uno con el otro
Enfoque de relaciones	A corto plazo	A largo plazo

Fuente: Basado en R.J. Lewicki y J.A. Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin, 1985), pág. 280.

Es probable que el ejemplo más ampliamente citado de regateo distributivo se encuentre en las negociaciones entre sindicato y administración sobre salarios. Suele suceder que los representantes sindicales llegan a la mesa de negociación determinados a conseguir todo el dinero posible de la administración. Puesto que cada centavo más que obtiene el sindicato incrementa los costos de la administración, cada parte regatea en forma agresiva y trata al otro como un oponente a quien se debe derrotar.

La esencia del regateo distributivo se muestra en la figura 13-4. Las partes A y B representan dos negociadores. Cada uno tiene un *punto que es el blanco* y que define lo que desea alcanzar. Cada uno tiene un *punto de resistencia*, que marca el resultado más bajo aceptable — el punto debajo del cual prefieren romper las negociaciones a aceptar un arreglo menos favorable—. El área entre estos dos puntos constituye el terreno de aspiración de cada uno. Mientras haya alguna superposición entre los terrenos de aspiración de A y B, existe un área de arreglo en que se puedan satisfacer las aspiraciones de cada uno.

Figura 13-4
Delimitación de la zona de regateo



Al enfrascarse en el regateo distributivo, las tácticas se centran en tratar de conseguir que el oponente esté de acuerdo con el punto que es el blanco especifico de uno o de llegar tan cerca como sea posible. Ejemplos de dichas tácticas son persuadir al oponente de la imposibilidad de obtener su punto de blanco y lo aconsejable de aceptar un arreglo cerca que uno propone; argumentar que el propio blanco es justo, pero no el de su oponente; y procurar que el oponente se sienta emocionalmente generoso y acepte un resultado que esté cerca del punto de blanco que uno tiene.

REGATEO INTEGRATIVO Un representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para mujer acaba de cerrar una orden por $15 000 de un pequeño minorista de ropa. El representante de ventas telefonea la orden al departamento de crédito de su empresa. Se le dice que la empresa no puede aprobar el crédito para ese cliente, porque tiene antecedentes de retraso en sus pagos. Al día siguiente, el representante de ventas y el gerente de crédito de la empresa se reúnen para discutir el problema. El representante de ventas no desea perder el negocio. Tampoco el gerente de crédito, pero no desea verse con una deuda incobrable. Los dos estudian abiertamente sus opciones. Después de considerables discusiones acuerdan una solución que satisface ambas necesidades: el gerente de crédito aprobará la venta, pero el dueño de la tienda de ropa proporcionará una garantía bancaria que asegurará el pago si no se salda la cuenta dentro de 60 días.

regateo integrativo
Negociación que trata de alcanzar uno o más soluciones al conflicto que puedan crear una situación de ganar-ganar.

Esta negociación venta-crédito es un ejemplo de **regateo integrativo**. En contraste con el regateo distributivo, la solución en el problema integrativo opera en el supuesto de que existen uno o más arreglos que pueden crear una solución ganar-ganar.

En función del comportamiento intraorganizacional, en igualdad de circunstancias, es preferible el regateo integrativo al regateo distributivo. ¿Por qué? Porque el primero construye relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos en el futuro. Vincula a los negociadores y permite que cada uno salga de la mesa de negociación creyendo que ha alcanzado una victoria. En cambio, el regateo distributivo deja a una parte como perdedora. Tiende a construir animadversión entre los participantes y profundiza las divisiones cuando la gente tiene

que trabajar junta de manera continua.

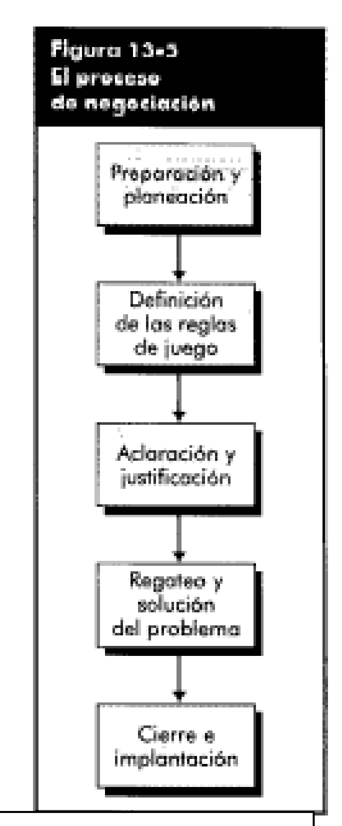
Entonces, ¿por qué no vemos más regateo integrativo en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones necesarias para que tenga éxito este tipo de negociaciones. Esto incluye que las partes sean abiertas en la información y francas acerca de sus preocupaciones; sensibilidad de ambas partes por las necesidades del otro; habilidad para tenerse confianza mutua; y una disposición de ambas partes para mantener la flexibilidad.[33] Puesto que no es frecuente que estas condiciones existan en las organizaciones, no es de extrañarse que las negociaciones a menudo tomen una dinámica de ganar a cualquier costo.

El proceso de negociación

La figura 13-5 proporciona un modelo simplificado del proceso de negociación. Visualiza la negociación como compuesta de cinco pasos: (1) preparación y planeación; (2) definición de las reglas del juego; (3) aclaración y justificación; (4) regateo y solución del problema; y (5) cierre e implantación.[34]

La administración de Nabisco Brands y el Bolcer% Confectionary and Tobacco International Union *(sindicato* ***Internacional de trabajadores de panaderías. repostería y tabaco). <han estado utilizando equipos de regateo integrativo para el arreglo de conflictos en la fuerza de trabajo durante varios años., Ha funcionado tan bien que Nabisco y el sindicato recientemente ganaron el primer premio anual del gobierno de Estados Unidos por excelencia en relaciones industriales.***

PREPARACIÓN *Y* PLANEACIÓN Antes de comenzar la negociación. el lector necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del *conflicto?* **¿Cuáles** son los antecedentes de esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus perspectivas del conflicto?



¿Qué desea obtener usted de la negociación? ¿Cuáles son *sus* metas? Por ejemplo, si usted es gerente de compras de Dell Computer y su meta es obtener una reducción considerable del costo de su proveedor de teclados, asegúrese de que esta meta tenga un lugar primordial en sus discusiones y no se vea eclipsada por otros temas. Con frecuencia ayuda escribir las metas y desarrollar una variedad de escenarios de resultados — desde "el más deseado" hasta el "mínimo aceptable" —para mantener la atención centrada en el tema.

Usted también deseará preparar una evaluación de lo que cree que son las metas de la otra parte en la negociación. ¿Qué es lo que probablemente pida? ¿Cómo podría estar de atrincherada en su posición? ¿Qué intereses intangibles u ocultos pueden ser importantes para ellos? ¿En qué aspectos estaría dispuesta a llegar a un acuerdo? Cuando uno puede conocer de antemano la posición de su oponente, está mejor equipado para contrarrestar sus argumentos con datos y cifras que apoyen su posición.

Utilice la información que haya reunido para desarrollar una estrategia. Al igual que en una partida de ajedrez, los ajedrecistas expertos tienen una estrategia. Saben con anticipación cómo responderán en una situación determinada. Como parte de su estrategia, usted debe determinar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) suyo y de su oponente.[35] Su MAAN determina el valor más bajo aceptable para que usted negocie un acuerdo. Cualquier oferta que reciba por encima de su MAAN es mejor que un punto muerto. A la inversa, no se puede esperar éxito en la negociación a menos que uno pueda formular una oferta a la otra parte, que ésta encuentre más atractiva que su MAAN. Si usted se presenta a la negociación con una buena idea de lo que constituye el MAAN de la otra parte, aunque no pueda satisfacerlo, tal vez pueda lograr que lo cambie.

MAAN
La mejor alternativa a un acuerdo negociado; el valor aceptable más bajo para un individuo respecto de un acuerdo negociado.

DEFINICIÓN DE LAS REGLAS DE JUEGO Una vez que haya desarrollado su planeación y la estrategia, usted está listo para definir las reglas del juego y los procedimientos con la otra parte acerca de la negociación en si. ¿Quiénes serán los negociadores? ¿Dónde tendrá lugar la negociación? ¿Qué restricciones de tiempo, sí las hay, serán aplicables? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento especifico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o exigencias iniciales.

ACLARACIÓN Y JUSTIFICACIÓN Cuando se han intercambiado las posiciones iniciales, ambas partes explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus exigencias originales. Esto no necesariamente tiene que ser a manera de confrontación. Más bien es una oportunidad para instruirse e informarse mutuamente sobre los temas, por qué son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Es el momento en que usted tal vez desee proporcionar a la otra parte cualquier documentación que sustente su posición.

REGATEO Y SOLUCIÓN DEL PROBLEMA La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real para tratar de discutir a fondo un acuerdo. Es indudable que ambas partes tendrán que realizar concesiones. El recuadro “De los conceptos a las habilidades” sobre las negociaciones, consigna directamente algunas de las acciones que el lector puede emprender para mejorar la probabilidad de que pueda alcanzar un buen acuerdo.

CIERRE E IMPLANTACIÓN El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha trabajado y desarrollar todos los procedimientos que sean necesarios para su implantación y control. Para las negociaciones mayores — que incluirían todo, desde negociaciones sindícato-admínístración hasta el regateo de alquileres, la compra de bienes raíces, la negociación de una oferta para un puesto en la administración superior — esto requerirá la elaboración cuidadosa de los puntos específicos en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cierre del proceso de negociación es simplemente un apretón de manos.

Terminaron los negociaciones sobre una semana laboral más corta cuando la planta de minivans de Chrysler Canada Ltd., de Windsor, Ontario, y el sindicato de trabajadores de la industria automovilística canadiense (la Canadian Auto Workers Untan) firmaron un nuevo contrato entre la parte sindical y la administración. El sindicato estuvo de acuerdo en la meta de Chrysler de agregar un tercer turno diario de más de 800 nuevos trabajadores para la línea de ensamble. El turno adicional hace que la planta entre en producción los siete días de la semana, 24 horas al día, lo que permite a Chrysler satisfacer la gran demanda del consumidor por sus mlnivans. A cambio, Chrysler estuvo de acuerdo con la propuesta del sindicato de reducción de horas de trabajo sin reducción en los salarlos. Para acomodar el tercer turno, Chrysler redujo el día laboral de los ensambladores de 8 a 7 1/2 horas y estuvo de acuerdo en continuar el pago de un día de fi horas y aumentar en 1% su salario de $20.48 por hora.

Temas en la negociación

Concluimos nuestro análisis de la negociación con el examen de cuatro temas contemporáneos en esta materia: los prejuicios en la toma de decisiones; el papel de las características de la personalidad; el efecto de las diferencias culturales en los estilos de negociación; y el papel de terceros para ayudar a resolver las diferencias.

PREJUICIOS EN LA TOMA DE DECISIONES QUE OBSTACULIZAN UNA NEGOCIACIÓN EFICAZ Todos hemos tenido experiencias de negociación en que los resultados han sido menos de lo que habíamos esperado. ¿Por qué? Tendemos a estar ciegos ante oportunidades, lo que nos impide obtener las máximas ventajas de una negociación. Los siete prejuicios que repasamos a continuación pueden cegarnos en la toma de decisiones.[36]

1. *Escalamiento irracional del compromiso.* Las personas tienden a continuar un curso de acción seleccionado con anterioridad, sin tener en cuenta lo que recomendaría un análisis racional. Una persistencia así, mal dirigida, puede llevar a la inutilización de mucho tiempo, energía y dinero. El tiempo y el dinero ya invertidos son costos hundidos. No se les puede recuperar y no se les debe tomar en cuenta al seleccionar cursos futuros de acción.
2. *El mítico pastel fijo.* Los negociadores suponen que su utilidad debe darse a expensas de la otra parte. Como se ha observado con el regateo integrativo, ése no es necesariamente el caso. Con frecuencia existen soluciones ganar-ganar. Al suponer un juego de suma cero, se excluyen las oportunidades de encontrar opciones que permiten utilidades para todos.
3. *Anclajes y ajustes.* Con frecuencia las personas tienden a anclar sus juicios en información irrelevante, como la de una oferta inicial. Muchos factores influyen en las posiciones iniciales que la gente toma cuando entra en una negociación. A menudo no tienen significado. Los negociadores efectivos no permiten que un anclaje inicial minimice la cantidad de información y la profundidad de pensamiento que utilizan para evaluar una situación y no le dan demasiado peso a la oferta inicial que hace su oponente casi al iniciarse las negociaciones.
4. *Presentación de la negociación.* Las personas tienden a verse afectadas en exceso por la forma como se les presenta la información. Por ejemplo, en la negociación de un contrato sindicato-administración, supongamos que sus empleados actualmente reciben $15 por hora, pero el sindicato busca un aumento de $4. Usted está preparado para subir a $17. La respuesta del sindicato tal vez sea diferente si usted tiene éxito en presentar esto como una ganancia de $2 por hora (en comparación con el salario actual) en lugar de una pérdida de $2 por hora (cuando se comparan con las exigencias del sindicato).
5. *Disponibilidad de información.* Con frecuencia los negociadores confían demasiado en la información fácilmente disponible, al mismo tiempo que pasan por alto datos de información más relevante. Las cosas o eventos que las personas han encontrado más a menudo son generalmente fáciles de recordar —están más "disponibles" en su memoria—. También es más fácil recordar o imaginar acontecimientos más vividos. Se puede interpretar como confiable la información que se recuerda con facilidad porque es familiar o vivida, que cuando no lo es. Así que los negociadores eficaces aprenden a distinguir lo que es emocionalmente familiar para ellos, de lo que es confiable y relevante.
6. *La maldición del ganador.* Un amigo entró en una distribuidora local para comprar un nuevo automóvil deportivo de lujo. El precio de lista era $42 300. Mi amigo calculaba que el distribuidor probablemente había pagado $35 000 por el carro. Mi amigo estaba preparado para subir hasta $41 000, pero formuló una oferta inicial de $38 000. Para sorpresa suya, el distribuidor aceptó su oferta. Dos horas después, iba en su nuevo automóvil a casa. Esa noche no pudo dormir. Aun cuando había pagado $3 000 menos de lo que esperaba, creía que podía haber pagado todavía menos. Mi amigo experimentó "la maldición del ganador", que es el remordimiento que se siente después de cerrar una negociación. Puesto que el oponente aceptó la oferta que le hizo, usted se preocupa de que tal vez ofreció demasiado. No es rara esta reacción posterior a la negociación. En la mayoría de las negociaciones, una parte (por lo general el vendedor) tiene mucho mejor información que la otra parte. Sin embargo, la gente con frecuencia tiende a actuar en una negociación como si su oponente fuera inactivo y desconociera la valiosa información que se puede aprender al pensar en las decisiones de la otra parte. Se puede reducir la maldición al obtener tanta información como sea posible y ponerse en el lugar del oponente.
7. *Demasiada confianza.* Muchos de los prejuicios anteriores pueden combinarse para inflar la confianza de una persona en su buen juicio y selección. Cuando las personas tienen ciertas creencias y expectativas, tienden a pasar por alto la información que los contradice. El resultado es que los negociadores tienen demasiada confianza en si mismos. Esto, a su vez, disminuye el incentivo para encontrar una solución intermedia. Tomar en cuenta las sugerencias de asesores calificados o buscar una evaluación objetiva de su posición por parte de una persona neutral son dos maneras para aminorar esta tendencia.

EL PAPEL DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD EN LA NEGOCIACIÓN ¿Puede predecir las tácticas negociadoras de su oponente si sabe usted algo acerca de su personalidad? Es tentador responder "sí" a esta pregunta. Por ejemplo, usted podría suponer que los que toman altos riesgos serían regateadores más agre-

sivos que hacen menos concesiones. De manera sorprendente, la evidencia no apoya esta intuición.[37]

La evaluación global de la relación personalidad-negociación encuentra que los rasgos de la personalidad no tienen un efecto directo importante sobre el proceso de regateo o los resultados de la negociación. Esta conclusión es importante. Sugiere que usted debe concentrarse en los temas y factores situacionales en cada episodio de regateo y no en su oponente y sus características.

De los conceptos a las habilidades

La negociación

Una vez que ha tomado el tiempo necesario para evaluar sus propias metas, para considerar las metas e intereses de la otra parte y para desarrollar una estrategia, está listo para comenzar una verdadera negociación. Las siguientes sugerencias deben mejorar sus habilidades de negociación.[38]

- *Comience con una apertura positiva.* Los estudios sobre la negociación muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y a llevar a acuerdos. Coma resultado, comience el regateo con una apertura positiva —quizás una pequeña concesión— y luego tenga reciprocidad a las concesiones de su opositor.
- *Céntrese en los problemas, no en las personalidades.* Concéntrese en los temas de la negociación, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se vuelvan difíciles, evite la tendencia de atacará su oponente. Son las ideas o posiciones de su opositor con las que usted está en desacuerdo, no personalmente con él. Separe a las personas del problema y no personalice las diferencias.
- *Preste poca atención a las ofertas iniciales.* Trate una oferta inicial simplemente como punto de partida. Todos tienen que tener una postura inicial. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas e idealistas. Trátelas como tales.
- *Enfatice las soluciones ganar-ganar.* Los negociadores inexpertos con frecuencia suponen que su ganancia debe venir a expensas de la otra parte. Como se observó con el regateo integrativo, no necesariamente es ese el caso. A menudo existen soluciones ganar-ganar. Pero suponer un juego de suma cero significa desaprovechar oportunidades para intercambios que pudieran beneficiar a ambos lados. De manera que si las condiciones lo apoyan, busque una solución integradora. Presente las opciones en función de los intereses de su oponente y busque las soluciones que permitan que tanto su oponente como usted puedan cantar victoria.
- *Cree un clima franco y de confianza.* Los negociadores habilidosos son mejores escuchas, formulan más preguntas, centran sus argumentos de manera más directa, están menos a la defensiva y han aprendido a evitar palabras y frases que pueden irritar a un oponente (esto es, "oferta generosa", "precio justo", "acuerdo razonable"). En otras palabras, son mejores en la creación del clima franco y de confianza que se necesita para alcanzar un acuerdo integrador.

DIFERENCIAS CULTURALES EN LAS NEGOCIACIONES Aunque parece que no existe una relación directa significativa entre la personalidad de un individuo y el estilo de negociación, el antecedente cultural si parece ser relevante. Es evidente que los estilos de negociación varían entre culturas nacionales.[39]

A los franceses les gusta el conflicto. Con frecuencia obtienen reconocimiento y desarrollan su reputación al pensar y actuar contra otras personas. Como resultado, los franceses tienden a requerir un largo tiempo en los acuerdos de negociación y no se preocupan demasiado respecto de agradar o desagradar a sus oponentes.[40] Los chinos también trazan las negociaciones, pero eso se debe a que creen que las negociaciones nunca acaban. Exactamente cuando usted cree que han terminado todos los detalles y se ha llegado a una solución final con un ejecutivo chino, ese ejecutivo puede sonreír y comenzar nuevamente el proceso desde el principio. A semejanza de los japoneses, los chinos negocian para desarrollar una relación y un compromiso con el trabajo en forma conjunta, en lugar de atar todos los cabos sueltos.[41] A los estadounidenses se les conoce alrededor del mundo por su impaciencia y su deseo de ser agradables. Hay negociadores astutos de otros países que a menudo hacen que estas características obren en su beneficio, al estirar las negociaciones y hacer que la amistad se condicione al arreglo final.

El contexto cultural de la negociación influye de manera considerable en la cantidad y tipo de preparación para el regateo. En éste, el énfasis relativo sobre la tarea en comparación con la relación interpersonal, las tácticas utilizadas e incluso el sitio en que deben llevarse a cabo las negociaciones. Para ilustrar más algunas de estas diferencias, observemos dos estudios que comparan la influencia de la cuí-tora en las negociaciones comerciales.

El primer estudio comparó a los estadounidenses, árabes y rusos.[42] Entre los factores que se observaron se encontraban el estilo de negociación, cómo respondían a los argumentos de un oponente, su enfoque al efectuar concesiones y cómo manejaban las fechas límite para las negociaciones. Los estadounidenses trataron de convencer confiando en los hechos y apelando a la lógica. Combatían los argumentos de sus oponentes con hechos objetivos. Hacían pequeñas concesiones temprano en la negociación para dar estabilidad a una relación y, por lo general, eran recíprocos a las concesiones de sus oponentes. Los estadounidenses trataban las fechas límite como muy importantes. Los árabes trataban de convencer apelando a la emoción. Respondían a los argumentos de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Hacían concesiones a lo largo del proceso de negociación y casi siempre eran recíprocos a las concesiones de sus oponentes. Los árabes consideraban las fechas limite en una forma muy casual. Los rusos basaban sus argumentos en ideales que habían presentado. Hacían pocas concesiones. Cualquier concesión que ofreciera un oponente se tomaba como una debilidad y casi nunca era recíproca. Por último, los rusos se desentendían de las fechas limite.

El segundo estudio consideraba las tácticas verbales y no verbales en las negociaciones que exhibieron estadounidenses, japoneses y brasileños durante sesiones de regateo de media hora.[43] Algunas de estas diferencias eran especialmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños en promedio no 83 veces, en comparación con cinco veces de los japoneses y nueve veces de los estadounidenses. Los japoneses mostraron más de cinco períodos de silencio que duraron más de 10 segundos durante las sesiones de 30 minutos. Los estadounidenses promediaron 3.5 de estos períodos; los brasileños no tuvieron ninguno. Los japoneses y estadounidenses interrumpían a sus oponentes el mismo número de veces, pero los brasileños interrumpían 2.5 a 3 veces con mayor frecuencia que los estadounidenses y japoneses. Por último, mientras los japoneses y los estadounidenses no tuvieron contacto físico con sus oponentes durante las negociaciones, con excepción de un saludo de mano, los brasileños se tocaban unos a otros casi cinco veces cada media hora.

NEGOCIACIONES CON TERCEROS Hasta ese punto, hemos analizado el regateo en términos de una negociación directa. Sin embargo, en ocasiones, los individuos o los representantes de grupo llegan a un punto muerto y son incapaces de resolver sus diferencias por medio de la negociación directa. En tales casos, pueden acudir a un tercero para que los ayude a encontrar una solución. Existen cuatro papeles básicos de los terceros: mediador, árbitro, conciliador y consultor. [44]

mediador
Tercero neutral que facilita una solución negociada mediante el razonamiento, persuasión y sugerencia de alternativas.

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada al utilizar el razonamiento y la persuasión, al sugerir alternativas y cosas semejantes. Los mediadores se utilizan ampliamente en negociaciones sindicato-administración y en demandas de carácter civil en tribunales.

El efecto global de las negociaciones con mediador es bastante impresionante. El porcentaje de soluciones es de aproximadamente 60%, con una compensación para el negociador en alrededor de 75%. Pero la situación es la clave respecto del éxito que pueda tener la mediación; las partes deben estar motivadas para regatear y resolver su conflicto. Además, la intensidad del conflicto no puede ser demasiado elevada; la mediación es más eficaz en niveles moderados de conflicto. Por último, la percepción del mediador es importante; para ser eficaz, se debe percibir al mediador como neutral y no coercitivo.

árbitro
Tercero en una negociación que tiene autoridad paro dictar un acuerdo.

Un **árbitro** es un tercero participante con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado) u obligatorio (forzado sobre las partes por la ley o el contrato).

La autoridad del árbitro varia de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores. Por ejemplo, el árbitro puede estar limitado a la selección de una de las últimas ofertas del negociador o sugerir un punto de acuerdo que no sea obligatorio, o libre para escoger y dictar cualquier laudo que desee.

La gran ventaja del arbitraje sobre la mediación es que siempre termina con un acuerdo. Si esto tiene su lado negativo, depende de lo pesada que sea la mano del árbitro. Si una parte queda sintiéndose abrumadoramente derrotada, es seguro que esa parte quede insatisfecha y poco dispuesta a aceptar graciosamente la decisión del árbitro. Por tanto, el conflicto puede resurgir más adelante.

conciliador
Tercero en quien se confío, que proporciona un vínculo de comunicación entre el negociador y

consultor como negociador
Tercero imparcial, capacitado en el manejo de conflictos, que trata de facilitar la solución creativa de problemas mediante la comunicación y la discusión.

Un **conciliador** es un tercero confiable que proporciona un vinculo informal de comunicación entre el negociador y el oponente. Robert Duval hizo famoso este papel en su primera película de *El padrino.* Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado de profesión, Duval actuaba como intermediario entre la familia Corleone y las otras familias mafiosas.

Se usa la conciliación extensamente en conflictos internacionales, laborales,

familiares y de comunidad. Ha sido difícil comparar su eficacia con la mediación, porque las dos tienen considerables elementos comunes. En la práctica, los conciliadores suelen actuar como algo más que simples conductos de comunicación. También participan en la búsqueda de hechos, la interpretación de mensajes y en el convencimiento de las partes para que lleguen a acuerdos.

Un **consultor** es un tercero hábil e imparcial que trata de facilitar la solución del problema por medio de la comunicación y la discusión, ayudado por su conocimiento del manejo de conflictos. En contraste con los papeles anteriores, el del consultor no es el de llegar al arreglo de los problemas sino, más bien, mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar por ellos mismos a un arreglo. En lugar de presentar soluciones especificas, el consultor procura ayudar a las partes a que aprendan a entenderse y trabajar unas con otras. Por tanto, este acercamiento tiene una proyección de más largo plazo, al crear percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

El CO en las noticias ....

Los ombudsmen proliferan en el sitio de trabajo

Muchas compañías acuden cada vez más a quienes solucionan problemas, conocidos de manera informal como ombudsmen, para reducir las tensiones y frenar conflictos en la fuerza de trabajo.

Se ha incrementado a más del doble el uso de omdusmen en compañías de tamaño mediano y grande entre los años 1988 y 1993. Alrededor de 500 compañías, la mayoría <con 500 empleados o más, utilizan ahora ombudsmen.

Los ombudsmen — la mayoría no son abogados— escuchan las quejas de trabajo que van desde confusiones en las prestaciones, a conflictos entre trabajadores y< supervisores, a la violencia en el sitio de trabajo, y luego tratan de ayudar a resolver los problema antes de que se salgan de control, Son diferentes de otros funcionarios de quejas y relaciones con el personal, porque son neutrales en lugar de ser representantes de la administración. Asimismo, sus conversaciones con lo empleados y cualquier sesión de mediación son privadas, a menos que los empleados involucrados lo indiquen de otra manera.

¿Dónde encuentran estas compañías sus ombudsmen? Suelen estar dentro de sus propias empresas. “Sólo busque la persona a la que todo el mundo ya «ha acudido para que le aconseje”, dice Eugene T. I-Ierbert, ombudsman consultor del Fondo Monetario Internacional.

Con ase en 1. Woo, “Ombudsmen Proliferate in the Workplace”, *Wall* Street Journal (l9 de febrero de 1993>, pág. a12.

θ *Las relaciones entre grupos*

La mayoría de los conceptos que hemos analizado a partir del capitulo 8 están relacionados con las actividades entre grupos. Por ejemplo, el material presentado previamente en este capítulo se centraba en el conflicto interpersonal y entre grupos, así como en las negociaciones interpersonales. Necesitamos, sin embargo, comprender las relaciones entre los grupos, lo mismo que en el interior de los mismos. En esta sección estudiaremos las relaciones entre grupos. Se trata de los puentes coordinados que vinculan a dos grupos organizacionales distintos.[45] Como mostraremos, la eficacia y calidad de estas relaciones pueden tener considerable importancia en el desempeño de uno o de ambos grupos y la satisfacción de sus miembros.

Factores que afectan las relaciones entre grupos

Diversos factores intervienen en un desempeño entre grupos de éxito. El paraguas conceptual que los abarca a todos es la *coordinación.* Cada uno de los siguientes factores puede afectar los esfuerzos para la coordinación.

INTERDEPENDENCIA La primera pregunta básica que necesitamos formular es: ¿necesitan los grupos realmente la coordinación? La respuesta a esta pregunta la proporciona la determinación del grado de interdependencia que existe entre los grupos. Es decir, ¿dependen los grupos entre sí?, y de ser así, ¿en qué grado? Los tres tipos de interdependencia que se identifican con más frecuencia son los agrupados, en secuencia y recíprocos.[46] Cada uno requiere de un grado creciente de interacción de grupos (véase la figura 13-6).

Cuando dos grupos funcionan con independencia relativa, pero su producción combinada contribuye a las metas globales de la organización, existe la **interdependencia agrupada**. Por ejemplo, en una empresa como Apple Computer, esto describiría la relación entre el departamento de desarrollo de productos y el departamento de embarque. Ambos son necesarios si Apple ha de desarrollar nuevos productos y llevarlos a las manos de los consumidores, pero cada uno está separado y es distinto del otro. Si todas las demás cosas permanecen iguales, los requisitos de coordinación entre grupos vinculados por la interdependencia agrupada son menos que cuando existe una interdependencia en secuencia o recíproca.

> **interdependencia agrupada**
> Cuando das grupos funcionan con relativa independencia, pero su producto combinado contribuye a las metas globales de la organización.

> ***El trabajo de los diseñadores en Chadick &%Kimball, una empresa de diseño con sede en Washingtan, D.C., que se especializa en el desarrollo de programas <de identidad corporativa, exige una interdependencia recíproca can el personal de mercadotecnia de la empresa el personal de diseño y mercadotecnia necesita intercambiar información a fin de satisfacer los necesidades del cliente.***

Los departamentos de compras y ensamble en Apple son **interdependientes en secuencia**. Un grupo —ensamble— depende de otro —compras— para obtener sus insumos, pero la dependencia es sólo en una dirección. Compras no depende directamente de ensamble para sus insumos. En una interdependencia secuencíal, si el grupo que proporciona el insumo no desempeña correctamente su trabajo, el grupo que depende del primero se verá significativamente afectado. En nuestro ejemplo, si compras no ordena un componente importante que entra en el proceso de ensamble, entonces el departamento de ensamble tal vez tenga que retrasar o cerrar temporalmente sus operaciones.

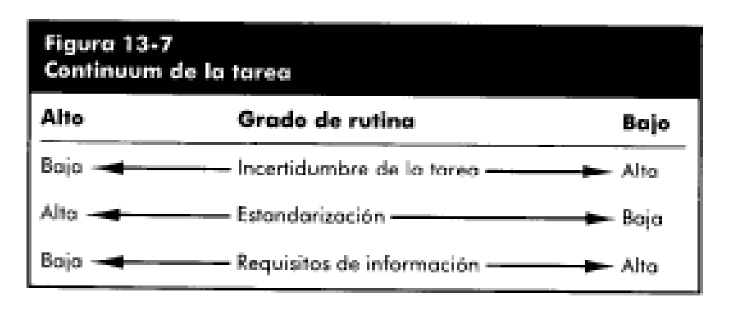
Figura 13-6
Tipos de interdependencia

Agrupados: A, B
En secuencia: A → B
Recíprocos: A ⇄ B

> **interdependencia secuencial**
> Un grupo depende de otro para obtener su insumo, pero la dependencia es sólo en un sentido.
>
> **interdependencia recíproca**
> Situación en que los grupos intercambian insumos y productos.

La forma más compleja de interdependencia es la **recíproca**. En estos casos, los grupos intercambian insumos y productos. Por ejemplo, los grupos de ventas y desarrollo de productos son interdependientes recíprocamente. Los vendedores, en contacto con los clientes, reciben información acerca de sus necesidades futuras. Ventas la envía entonces a desarrollo de productos a fin de que puedan crear nuevos productos de computación. Las implicaciones a largo plazo se producen porque si el desarrollo de productos no crea nuevos productos que los clientes potenciales encuentren deseables, entonces el personal de ventas no va a conseguir órdenes. Así que existe una gran interdependencia —desarrollo de productos necesita a ventas para conseguir información sobre las necesidades de los clientes a fin de que pueda crear nuevos productos de éxito, y ventas depende del grupo de desarrollo para crear productos que pueda vender con éxito—. Este alto grado de dependencia se traduce en una mayor interacción y mayores exigencias de coordinación.

INCERTIDUMBRE EN LA TAREA La siguiente pregunta para la coordinación es: ¿en qué tipo de tareas están involucrados los grupos? En busca de la sencillez, podemos pensar que las tareas de un grupo van desde muy rutinarias a menos rutinarias[47] (véase la figura 13-7).



Las tareas altamente rutinarias tienen poca variación. Los problemas que enfrentan los miembros del grupo tienden a tener pocas excepciones y son fáciles de discutir. Estas actividades de grupo se prestan a procedimientos de operación estandarizados. Por ejemplo, las labores en una llantera están compuestas de tareas muy rutinarias. En el otro extremo están las tareas no rutinarias. Estas son actividades no estructuradas, con muchas excepciones y problemas que son difíciles de discutir. Muchas de las tareas realizadas por los grupos de investigación de mercados y por los grupos de desarrollo de

productos son de esta variedad. Desde luego, muchas de las tareas de grupo están en un término medio o combinan tareas tanto rutinarias como no rutinarias.

incertidumbre de la tarea
Mientras mayor sea la incertidumbre de una tarea, más a la medida será la respuesta. A la inversa, una baja incertidumbre significa tareas rutinarias con actividades estandarizadas.

La clave para la **incertidumbre en la tarea** es que las tareas no rutinarias requieren bastante más procesamiento de información. Las tareas con poca incertidumbre tienden a estar estandarizadas. Además, los grupos que realizan tareas estandarizadas no tienen que interactuar mucho con otros grupos. En contraste, los grupos que desempeñan tareas con mucha incertidumbre enfrentan problemas que requieren respuestas ad hoc. Esto, a su vez, lleva a una necesidad de más y mejor información. Podríamos esperar que las personas del departamento de investigación de mercados de Goodyear Tire & Rubber interactúan mucho más con otros departamentos y terceros interesados —mercadotecnia, ventas, diseño de productos, distribuidores de llantas, agencias de publicidad y grupos semejantes — que la gente del grupo de fabricación de Goodyear.

ORIENTACIÓN HACIA EL TIEMPO Y LA META ¿Cuánta diferencia hay en los grupos en función de los antecedentes y el pensamiento de sus miembros? Ésta es la tercera pregunta relevante con respecto al grado de coordinación necesaria entre los grupos. La investigación muestra que las percepciones de un grupo de trabajo sobre lo que tiene importancia pueden ser diferentes con base en el marco de tiempo que regula su trabajo y su orientación a la meta.[48] Esto puede hacer difícil que trabajen juntos los grupos que tienen diferentes percepciones.

¿Por qué pueden tener los grupos de trabajo orientaciones diferentes respecto del tiempo y de la meta? La administración superior dividía históricamente el trabajo al colocar tareas comunes en grupos funcionales comunes y asignar metas especificas a estos grupos. Entonces se contrataba a personas con formación y habilidades apropiadas para terminar las tareas y ayudar al grupo a alcanzar sus metas. Esta diferenciación de tareas y contratación de especialistas facilitaba la coordinación de las actividades entre grupos. Pero cada vez hacia más difícil la coordinación de las interacciones entre grupos.



Figura 13-8
Fuente: CATHY derechos reservados por Cathy Guisewite. Reimpreso con autorización de Universal Press Syndicate. Todos los derechos reservados.

Para ilustrar la forma en que se diferencian las orientaciones entre los grupos de trabajo, el personal de fabricación tiene un enfoque de corto plazo respecto al tiempo. Se preocupan del programa de producción de hoy y la productividad de esta semana. En contraste, las personas de investigación y desarrollo se centran en el largo plazo. Se preocupan del desarrollo de nuevos productos que pueden no fabricarse durante varios años. De manera similar, los grupos de trabajo a menudo tienen diferentes orientaciones hacia la meta. Como ya observamos en este capítulo, ventas usualmente desea vender cualquier cosa y todas las cosas. Sus metas se centran en el volumen de ventas y en el aumento de ingresos y de participación en el mercado. No les preocupa la capacidad que tengan sus clientes para pagar las ventas que hacen. Pero las personas del departamento de crédito desean asegurarse que se hagan ventas sólo a clientes dignos de crédito. Estas diferencias en las metas con frecuencia hacen difícil que se comuniquen ventas y

crédito. También hacen que sea más difícil la coordinación de sus interacciones.

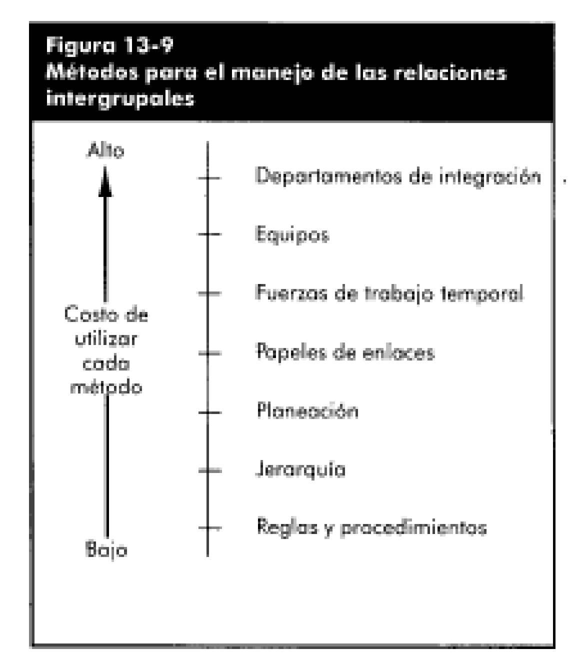
Métodos para administrar las relaciones entre grupos

¿Qué métodos de coordinación están disponibles para el manejo de las relaciones intergrupales? Hay varias opciones; en la figura 13-9 identificamos las siete que se utilizan con mayor frecuencia. Se enlistan estas siete en un continuum, en orden de incremento de los costos asociados.[49] También son acumulativos en el sentido de que los siguientes métodos situados más arriba en el continuum se agregan a los métodos inferiores, en lugar de sustituirlos. En la mayoría de las organizaciones, los métodos más sencillos enlistados en el extremo inferior del continuum se utilizan conjuntamente con los métodos más complejos enlistados en el extremo superior. Por ejemplo, si un administrador está utilizando equipos para coordinar las relaciones intergrupales, ese administrador probablemente esté utilizando también reglas y procedimientos.

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS El método más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones intergrupales es establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados, que especificarán la forma como deben interactuar los miembros del grupo unos con otros. Por ejemplo, en las grandes organizaciones los procedimientos de operación estandarizados probablemente especifiquen que cuando sea necesario tener personal permanente adicional en cualquier departamento, se debe entregar una forma de "solicitud de nuevo personal" al departamento de recursos humanos. Al recibir esta forma, recursos humanos comienza un proceso estandarizado para cumplir con la solicitud. Observe que dichas reglas y procedimientos reducen al mínimo la necesidad de interacción y flujo de información entre los departamentos o grupos de trabajo. La desventaja principal de este método es que funciona bien sólo cuando se pueden anticipar con tiempo las actividades intergrupales y cuando ocurren con suficiente frecuencia como para justificar la adopción de reglas y procedimientos para manejar estos casos. En condiciones de alta incertidumbre y cambio, las reglas y procedimientos por si solos pueden no ser adecuados para garantizar una coordinación eficaz de las relaciones intergrupales.

- El método más sencillo y menos costoso para manejar las relaciones intergrupales es establecer reglas y procedimientos.

JERARQUÍA Si las reglas y procedimientos son inadecuados, el uso de la jerarquía organizacional se convierte en el principal método para administrar las relaciones intergrupales. Esto significa que la coordinación se logra al canalizar los problemas a un funcionario superior común en la jerarquía. En una universidad, si los directores de los departamentos de inglés y de comunicación oral no pueden ponerse de acuerdo dónde se enseñarán los nuevos cursos de debates, pueden llevar el asunto al decano para encontrar una solución. La limitación principal de este método es que aumenta las demandas sobre el tiempo del funcionario superior común. Si se resolvieran todas las diferencias por este medio, el ejecutivo principal de la organización estaría abrumado con la solución de problemas intergrupales, dejándole poco tiempo para otros asuntos.



PLANEACIÓN El siguiente paso hacia arriba en el continuum es el uso de la planeación para facilitar la coordinación. Si cada grupo de trabajo tiene metas específicas de las que es responsable, entonces cada uno sabe lo que debe hacer. Las tareas intergrupales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo. En una oficina estatal para vehículos motorizados, cada uno de los diversos grupos de trabajo — pruebas y exámenes, licencias de manejo, registro de vehículos, cajeros y otros parecidos — tiene una serie de metas que definen su área de responsabilidad y actúan para reducir los conflictos intergrupales. La planeación tiende a resquebrajarse como un dispositivo de coordinación cuando los grupos de trabajo no tienen metas claramente definidas o cuando es alto el volumen de contacto entre los grupos.

PAPELES DE ENLACE Son los papeles especialmente diseñados para facilitar la comunicación entre dos unidades de trabajo interdependientes. En una organización en que los contadores e ingenieros tenían una larga historia de conflicto, la administración contrató a un ingeniero con maestría en administración de empresas y varios años de experiencia en contabilidad pública. Esta persona podía hablar el lenguaje de ambos grupos y comprender sus problemas. Después de establecer este nuevo papel de enlace, se redujeron de manera considerable los conflictos que antes habían dificultado la coordinación de las actividades entre los departamentos de contabilidad e ingeniería. La desventaja principal de este dispositivo de coordinación es que existen limites a la capacidad de cualquier persona de enlace para manejar el flujo de información entre los grupos interactuantes, especialmente cuando los grupos son grandes y las interacciones son frecuentes.

FUERZAS DE TRABAJO TEMPORAL Una fuerza de trabajo es un grupo temporal compuesto de representantes de diversos departamentos. Existe sólo el tiempo suficiente para resolver el problema para el cual fue creado. Lograda una solución, los participantes en la fuerza de trabajo temporal regresan a sus actividades normales.

Las fuerzas de trabajo temporal son un dispositivo excelente para coordinar las actividades de los grupos interactuantes cuando éstos son más de dos o tres. Por ejemplo, cuando Audi comenzó a recibir numerosas quejas de que sus carros se aceleraban cuando se ponía la transmisión en reversa, aunque los choferes juraban que sus pies estaban firmemente colocados en los frenos, la compañía creó una fuerza de trabajo temporal para estudiar el problema y solucionarlo. Se reunieron representantes de los departamentos de diseño, producción, legal e ingeniería. Después de haberse logrado una solución, se dispersó la fuerza de trabajo temporal.

EQUIPOS Al hacerse más complejas las tareas, surgen problemas adicionales durante su ejecución. Ya no son adecuados los dispositivos anteriores de coordinación. Silos retrasos en las decisiones son graves, las líneas de comunicación se alargan y los administradores superiores se ven obligados a pasar más tiempo en las operaciones rutinarias, la siguiente respuesta es utilizar equipos permanentes. Suelen formarse en torno a problemas que ocurren frecuentemente — y los miembros mantienen su responsabilidad tanto con su departamento funcional como con el equipo—. Cuando éste ha terminado su tarea, cada miembro regresa de tiempo completo a su asignación funcional.

Boeing utiliza un equipo transfuncional para coordinar las investigaciones de accidentes aéreos. Cuando un avión Boeing se ve involucrado en un accidente, la compañía despacha inmediatamente un equipo formado por miembros de diversos departamentos — incluyendo a diseño, producción, legal y relaciones públicas—.

Merck & Co., la empresa farmacéutica más grande del mundo, creo una fuerza de trabajo temporal de recursos humanos después de haber adquirido Medco Containment Services, Inc., una empresa de administración de prestaciones de servicio de farmacia. El equipo temporal trabajó en una amplia gama de asuntos que se relacionaba con la integración cultural, administrativa y de negocios de ambas compañías. Por ejemplo, los miembros de la fuerza de trabajo temporal compartieron información sobre las compensaciones y beneficios, relaciones y desarrollo de los empleados, enfoques administrativos y ambientes en el trabajo. Aquí se muestra a los miembros de la fuerza de trabajo temporal Katlnetine Hurrison, de Merck (izquierda), y Cynthia Gilhooly, de Medco.

Siempre que ocurre un accidente, los miembros designados del equipo suspenden de inmediato sus tareas departamentales, van directamente al sitio del accidente y se unen con los otros miembros del equipo para comenzar la investigación.

DEPARTAMENTOS DE INTEGRACIÓN Cuando las relaciones intergrupales se vuelven demasiado complejas como para coordinarse por medio de planes, fuerzas de trabajo temporal, equipos y dispositivos similares, las organizaciones pueden crear departamentos de integración. Estos son departamentos permanentes con miembros asignados formalmente a la tarea de integración entre dos o más grupos. Aunque son permanentes y costosos, se tiende

a usárseles cuando una organización tiene varios grupos con metas conflictivas, problemas no rutinarios y decisiones intergrupales que tienen un impacto significativo sobre las operaciones totales de la organización. También son dispositivos excelentes para administrar conflictos intergrupales en las organizaciones que enfrentan reducción de gastos a largo plazo. Cuando las organizaciones se ven obligadas a reducir su tamaño —como ha ocurrido recientemente en una amplia gama de industrias — los conflictos sobre la forma como deben distribuirse los recortes y como deben asignarse los menores recursos se convierten en dilemas importantes y continuos. En tales casos, el uso de departamentos de integración puede ser un medio eficaz para administrar estas relaciones intergrupales.

Resumen

Puede servir para poner este análisis en su perspectiva correcta la consideración de métodos para el manejo de relaciones intergrupales en función de su eficacia.

Los investigadores afirman que la eficacia de las relaciones intergrupales se puede evaluar en función de eficacia y calidad.[50] La eficacia considera los costos para la organización que se derivan de transformar un conflicto intergrupal en acciones acordadas por los grupos. La calidad se refiere al grado en el cual se obtiene un acuerdo de intercambio bien definido y durable. Con estas definiciones, se presentaron en orden los siete métodos mostrados en esta sección, desde el más eficaz hasta el menos eficaz. Es decir, si olvidamos los resultados por un momento, es menos costosa la implantación de reglas y procedimientos que la jerarquía, la jerarquía es menos costosa que la planeación, y así sucesivamente. Por supuesto, mantener bajos los costos es sólo uno de los aspectos que hay que considerar. El otro elemento de la eficacia es la calidad, o lo bien que funciona el dispositivo de coordinación para facilitar la interacción y reducir los conflictos disfuncionales.

Como hemos señalado, la alternativa menos costosa puede no ser adecuada. De manera que los administradores tienen diversas opciones a su disposición para el manejo de las relaciones intergrupales. No obstante, puesto que las opciones tienden a ser acumulativas y como los costos se incrementan a medida que se asciende por el continuum de la figura 13-9, el dispositivo de coordinación más eficaz será el que esté más bajo en el continuum y que facilite un intercambio integrador duradero

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Muchas personas suponen automáticamente que los conflictos están relacionados con un menor desempeño de grupos y de la organización. Este capitulo ha mostrado que este supuesto a menudo es incorrecto. El conflicto puede ser constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o unidad. Como se muestra en la figura 13-10, los niveles del conflicto pueden ser demasiado altos o demasiado bajos. Cualquier extremo obstaculiza el desempeño. Un nivel óptimo es aquel en que existe suficiente conflicto para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir que se relajen las tensiones y sembrar las semillas del cambio. Sin embargo, no debe ser tan fuerte que desbarate o retrase la coordinación de las actividades.

Los niveles inadecuados o excesivos de conflicto pueden obstaculizar la eficacia de un grupo o de una organización, de lo que resultaría en una menor satisfacción de los miembros del grupo, un mayor ausentismo y tasas de rotación y, con el tiempo, una menor productividad. Sin embargo, cuando el conflicto está en un nivel óptimo, se deberán reducir al mínimo la complacencia y la apatia, incrementar la motivación con la creación de un ambiente desafiante y cuestionable con una vitalidad que haga que el trabajo resulte interesante y donde deberá existir la rotación necesaria para liberar a la organización de personas mal adaptadas y de aquellas que tengan un pobre desempeño.

¿Qué consejos podemos dar a los administradores que enfrentan un conflicto excesivo y necesitan reducirlo? ¡No suponga que una intención del manejo del conflicto será siempre la mejor! Se debe seleccionar una actitud apropiada a la situación. Los siguientes puntos proporcionan alguna orientación.[51]

- Use la *competencia* cuando la acción rápida y decisiva es vital (en emergencias); en asuntos importantes en que necesitan implantarse acciones impopulares (en reducción de costos, la observancia de reglas impopulares, disciplina); en asuntos vitales para el bienestar de la organización cuando usted sabe que está en lo correcto; y contra las personas que se aprovechan de un comportamiento no competitivo.
- Utilice la *colaboración* para encontrar una solución integradora cuando ambos conjuntos de preocupaciones son demasiado importantes como para que exista una transacción; cuando su objetivo es aprender; para fusionar puntos de vista de personas con diferentes perspectivas; para obtener el com-

promiso al incorporar preocupaciones para llegar a un consenso; y para penetrar poco a poco en los sentimientos que han interferido en una relación.

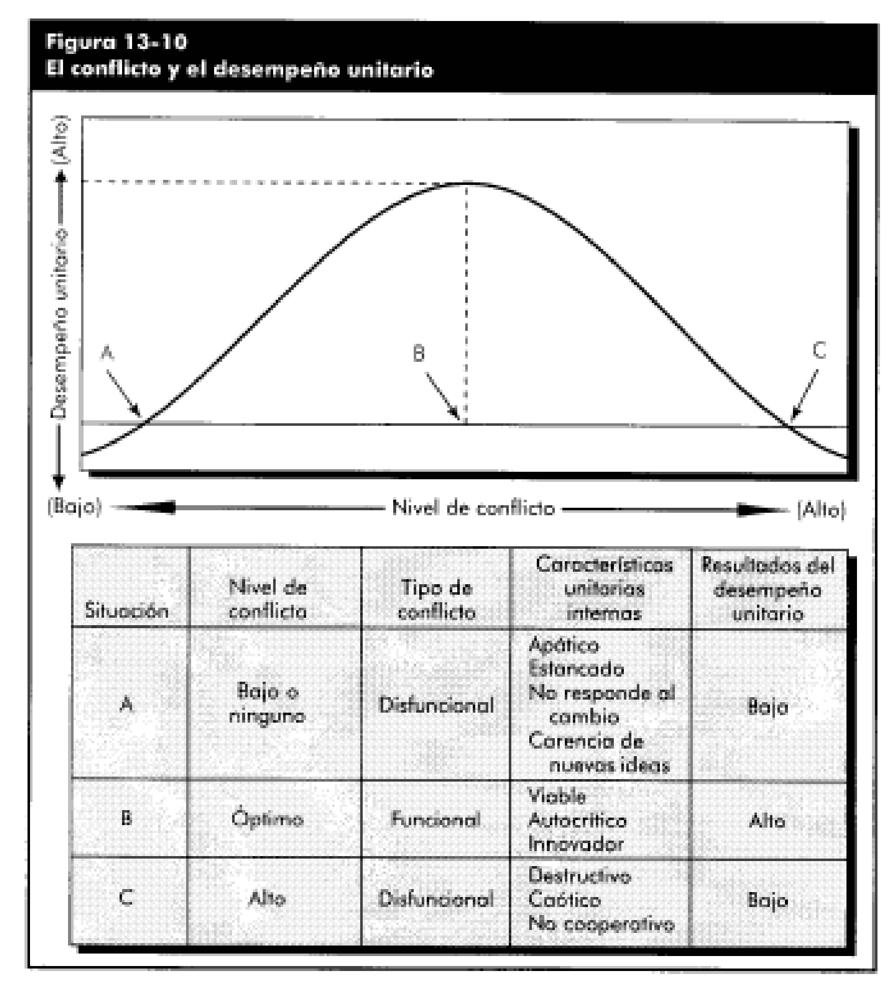


Figura 13-10
El conflicto y el desempeño unitario

Situación	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características unitarias internas	Resultados del desempeño unitario
A	Bajo o ninguno	Disfuncional	Apático Estancado No responde al cambio Carencia de nuevas ideas	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable Autocrítico Innovador	Alto
C	Alto	Disfuncional	Destructivo Caótico No cooperativo	Bajo

- Utilice la *evasión* cuando un asunto es trivial o están presionando asuntos más importantes; cuando usted percibe que no hay oportunidad para satisfacer sus preocupaciones; cuando la desorganización potencial sobrepasa los beneficios de la solución; para permitir que la gente se tranquilice y recobre la perspectiva; cuando la recopilación de información desplaza las decisiones inmediatas; cuando otros pueden resolver el conflicto con mayor eficacia; y cuando los asuntos parecen tangenciales o sintomáticos de otros problemas.

- Utilice la *complacencia* cuando usted encuentra que está equivocado y permite que se escuche una mejor posición, para aprender y para mostrar que es razonable; cuando los asuntos son más importantes para otras personas que para usted mismo y para satisfacer a los demás y mantener la cooperación; para obtener crédito en el grupo para asuntos posteriores; para reducir al mínimo la pérdida cuando es superado y está perdiendo; cuando la armonía y estabilidad son especialmente importantes; y para permitir que los subordinados mejoren al aprender de los errores.

- Utilice el *compromiso* cuando las metas son importantes, pero no valen el esfuerzo de una desorganización potencial causada por enfoques más asertivos; cuando los oponentes con igual poder están comprometidos con metas mutuamente excluyentes; para alcanzar arreglos temporales en asuntos complejos; para llegar a soluciones convenientes cuando hay presión del tiempo; y como un respaldo cuando no tiene éxito la colaboración o la competencia.

Se mostró que la negociación es una actividad continua en los grupos y las organizaciones. El regateo distributivo puede resolver conflictos, pero a menudo afecta negativamente la satisfacción de uno o más de los negociadores porque se enfoca al corto plazo y tiende a crear confrontaciones. En contraste, el regateo integrativo tiende a promover resultados que satisfacen a todas las partes y a construir relaciones duraderas.

Los conflictos intergrupales también pueden afectar el desempeño de una organización. Sin embargo, el énfasis a este nivel ha tendido a centrarse en los conflictos disfuncionales y en los métodos para manejarlos. Cuando el desempeño organizacional depende de las relaciones eficaces de grupos y de que exista una alta interdependencia entre éstos, la administración necesita asegurarse de que se implante el dispositivo integrador apropiado. Sin embargo, de acuerdo con la perspectiva interaccionista del conflicto, no hay razón para creer que todos los conflictos mtergrupales sean disfuncionales. Ciertos niveles mínimos de conflicto pueden facilitar el pensamiento crítico entre los miembros del grupo, hacer que éste responda más a la necesidad de cambios y proporcione beneficios similares que mejoren el desempeño organizacional y del grupo.

θ *Para repaso*

1. ¿Cuáles son las desventajas del conflicto? ¿Cuáles sus ventajas?
2. ¿Cuál es la diferencia entre el conflicto funcional y el disfuncional? ¿Qué es lo que determina la funcionalidad?
3. ¿En qué condiciones el conflicto puede resultar benéfico para un grupo?
4. Identifique diversos tipos de conflictos.
5. ¿Cuáles son los componentes en el modelo del proceso de conflicto? Proporcione, de su propia experiencia, un ejemplo de cómo se desarrolló un conflicto a través de las cinco etapas.
6. ¿Cómo puede estimular un administrador el conflicto en su departamento?
7. ¿Qué es lo que define el ámbito de arreglo en el regateo distributivo?
8. ¿Por qué no se practica más ampliamente el regateo integrativo en las organizaciones?
9. ¿Qué puede hacer para mejorar su eficacia negociadora?
10. ¿Cómo evalúa usted la eficacia de las relaciones intergrupales?

θ *Para discusión*

1. ¿Cree usted que la competencia y el conflicto son diferentes? Explíquese.
2. "La participación es un método excelente para identificar las diferencias y resolver conflictos." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.
3. Supongamos que un canadiense tiene que negociar un contrato con un español. ¿Cuáles son los problemas que pudiera enfrentar? ¿Qué sugerencias podría formular para ayudar y facilitar un acuerdo?
4. Describa una situación en que usted estuvo involucrado y en la que el conflicto era disfuncional. Describa otro ejemplo, de su experiencia, en que el conflicto era funcional. Ahora, analice cómo las otras partes en ambos conflictos podrían haber interpretado la situación en función de silos conflictos eran funcionales o disfuncionales.
5. Analice los mecanismos para resolver los conflictos entre grupos estudiantiles y la facultad en su campus. ¿Son eficaces? ¿Cómo se les puede mejorar?

A favor

El conflicto es bueno para una organización

Hemos avanzado bastante durante los últimos 25 años para superar el estereotipo negativo que se le ha dado al conflicto. Muchos científicos del comportamiento y un número creciente de profesionales aceptan ahora que la meta de la administración eficaz no es eliminar el conflicto. Más bien, es la creación de la intensidad correcta del conflicto a fin de obtener sus beneficios funcionales.

Puesto que el conflicto puede ser bueno para una organización, es lógico reconocer que puede haber ocasiones en que los administradores querrán aumentar deliberadamente su intensidad. Examinemos brevemente cómo el estimular un conflicto puede traer beneficios para la organización.

- *El conflicto es un medio por el cual se efectúa un cambio radical.* Es un dispositivo eficaz que permite a la administración cambiar de manera drástica la estructura de poder existente, los patrones actuales de interacción y las actitudes atrincheradas.
- *El conflicto facilita la cohesión del grupo.* Mientras el conflicto aumenta la hostilidad entre los grupos, las amenazas externas tienden a hacer que un grupo se unifique. Los conflictos intergrupales elevan el grado en que los miembros se identifican con su grupo y aumentan los sentimientos de solidaridad, al mismo tiempo que se disuelven las diferencias e irritaciones internas.
- *El conflicto mejora la eficacia organizacional y de gru*po. El estimulo del conflicto inicia la búsqueda de nuevos medios y metas y despeja el camino para la innovación. La solución con éxito de un conflicto conduce a una mayor eficacia, a mayor confianza y

franqueza, a mayor atracción mutua entre los miembros y a una despersonalización de conflictos futuros. De hecho, se ha encontrado que a medida que aumenta el número de desacuerdos menores, disminuye el número de enfrentamientos mayores.

- *El conflicto origina un nivel de tensión ligeramente mayor y más constructivo.* Esto incrementa las oportunidades para resolver los conflictos de una manera satisfactoria para todas las partes interesadas. Cuando el nivel de tensión es muy bajo, las partes no están suficientemente motivadas para hacer algo en caso de un conflicto.

Es evidente que estos puntos no son exhaustivos. Como se ha observado en el capitulo, los conflictos proporcionan diversos beneficios para una organización. Sin embargo, los grupos o las organizaciones desprovistos de conflictos probablemente sufran de apatía, estancamiento, pensamiento de grupo y otras enfermedades que las debilitan. En realidad, es más probable que las organizaciones fracasen porque tienen insuficiente conflicto y no porque tengan demasiado. Veamos una lista de las grandes organizaciones que han fracasado o han sufrido fuertes pérdidas financieras durante las dos últimas décadas. Usted verá nombres como E.F. Hutton, Sears, General Motors, Western Union, Gimbel's, Eastern Airlines, IBM, Greyhound y Digital Computer. El hilo común que corre por estas empresas es que se estancaron. Sus administradores se volvieron complacientes e incapaces, o no estaban dispuestos a facilitar el cambio. Estas organizaciones podrían haberse beneficiado al tener mayor conflicto —del tipo funcional—.

Los puntos que se presentaron aquí están influidos por E. van de Vijerí, "Escalative Intervention in SmaIl-Group Conflicts", *]ournal of Applied Behavioral Science* (invierno de 1985), págs. 19-36.

En contra

¡Todos los conflictos son disfuncionales!

Puede ser cierto que el conflicto sea parte inherente de cualquier grupo u organización. Tal vez no sea posible eliminarlo completamente. Sin embargo, el hecho de que existan los conflictos no es razón para deificarlos. Todos los conflictos son disfuncionales y es una de las principales responsabilidades de la administración mantener la intensidad del conflicto tan bajo como sea humanamente posible. Los siguientes puntos apoyan este caso.

- *Las consecuencias negativas del conflicto pueden ser devastadoras.* Es impresionante la lista negativa de términos que se asocian con el conflicto. Los más obvios son la mayor rotación de personal, la reducción de la satisfacción de los empleados, las ineficacias entre las unidades de trabajo, el sabotaje, quejas laborales y huelgas, y agresión física.
- *Los administradores eficaces crean el trabajo en equipo.* Un buen administrador crea un equipo coordinado. El conflicto trabaja en contra de dicho objetivo. Un equipo de trabajo con éxito es como un equipo deportivo triunfador. Cada miembro conoce su propio papel y apoya a sus compañeros de equipo. Cuando trabaja bien un equipo, el todo es mayor que la suma de las partes. La administración crea el trabajo en equipo al minimizar los conflictos internos y facilitar la cooperación interna.
- *La competencia es buena para una organización, pero no el conflicto.* No se deben confundir la competencia y el conflicto. El conflicto es el comportamiento que se dirige contra otra persona, mientras que la competencia es el comportamiento centrado en alcanzar una meta sin interferencia de otra parte. La competencia es saludable; es la fuente de la vitalidad organizacional. En cambio, el conflicto es destructivo.
- *Los administradores que aceptan y estimulan el conflicto no sobreviven en las organizaciones.* Todo el argumento sobre el valor del conflicto puede ser una cuestión dudosa, mientras la mayoría de los principales ejecutivos en las organizaciones vean el conflicto desde el punto de vista tradicional. Desde esta perspectiva, se verá que cualquier conflicto es malo. Puesto que la evaluación del desempeño de un administrador la hacen los ejecutivos de mayor nivel, aquellos administradores que no tienen éxito en la eliminación de conflictos tal vez sean catalogados en forma negativa. A su vez, esto reducirá las oportunidades para el ascenso. Cualquier administrador que aspire a ascender en un ambiente así, será inteligente si sigue el punto de vista tradicional y elimina cualquier señal externa de conflicto. El fracaso al no seguir este consejo puede dar como resultado la salida prematura del administrador.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Cuál es su intención primordial en el manejo de conflictos?

Indique con qué frecuencia confía en cada una de las siguientes tácticas, circulando el número que usted cree es el más apropiado.

		Rara vez			Siempre	
1.	Presento mi caso a mis compañeros para mostrar los méritos de mi posición.	1	2	3	4	5
2.	Negocio con mis compañeros a fin de lograr un compromiso.	1	2	3	4	5
3.	Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
4.	Procuro investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución que sea aceptable para todos.	1	2	3	4	5
5.	Soy firme al perseguir mi lado del asunto.	1	2	3	4	5
6.	Procuro evitar que me pongan bajo los reflectores y guardo para mi mismo el conflicto con mis colaboradores.	1	2	3	4	5
7.	Me aferro a mi solución de un problema.	1	2	3	4	5
8.	Utilizo el tomar y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	1	2	3	4	5
9.	Intercambio información precisa con mis compañeros de trabajo para que podamos resolver juntos un problema.	1	2	3	4	5
10.	Evito una discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros.	1	2	3	4	5
11.	Me ajusto a los deseos de mis compañeros.	1	2	3	4	5
12.	Procuro sacar a la luz todas nuestras preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	1	2	3	4	5
13.	Propongo un término medio para romper los estancamientos.	1	2	3	4	5
14.	Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros.	1	2	3	4	5
15.	Procuro guardarme mis desacuerdos con mis compañeros a fin de evitar malos entendidos.	1	2	3	4	5

Pase a la página A-29 para las instrucciones y lá clave para las calificaciones.

Fuente: Ésta es una versión abreviada de un instrumento descrito en M.A. Rahim, “A Measure of 5tyles of Handling Interpersonal Conflict”. *Academy of Management Journal* <junio de 1983), págs. 368-376. Ejercicio para trabajo en grupo.

Ejercicio pura trabajo en grupo
Una obra con un papel de negociación

Esta obra está diseñada para ayudarle a desarrollar sus habilidades de negociación. Se separa la clase en parejas. Una persona hará el papel de Terry, el supervisor del departamento. La otra persona, el papel de Dale, jefe de Terry.

La situación: Terry y Dale trabajan para Nike en Portland, Oregon. Terry supervisa un laboratorio de investigación. Dale es el gerente de investigación y desarrollo (I&D). Terry y Dale son ex corredores universitarios que han trabajado para Nike durante más de seis años. Dale ha sido el jefe de Terry durante dos años.

Una de las empleadas de Terry, Lisa Roland, ha impresionado mucho a Terry. Lisa fue contratada hace 11 meses. Tiene 24 años de edad y una maestría en ingeniería mecánica. Su sueldo inicial fue de $32 500 por año. Terry le dijo que, de acuerdo con la política de la empresa, tendría una evaluación inicial de desempeño a los seis meses y se le sujetaría a una amplia evaluación después de un año. Con base en su desempeño, a Lisa se le informó que podía esperar un ajuste de sueldo en el momento de la evaluación anual.

La evaluación que Terry hizo de Lisa después de seis meses fue muy positiva. Terry comentó las largas horas que Lisa trabajaba, su espíritu de cooperación, el hecho de que a otras personas del laboratorio les gustaba trabajar con ella y que estaba haciendo una contribución positiva inmediata en el proyecto al que estaba asignada. Ahora que está por cumplirse el primer año de trabajo de Lisa, Terry ha revisado de nuevo el desempeño de Lisa. Terry cree que Lisa puede ser la mejor persona nueva que el grupo de I&D haya contratado jamás. Después de sólo un año, Terry ha catalogado a Lisa como la tercera en desempeño en un departamento de 11 personas.

Los sueldos en el departamento varían mucho. Por ejemplo, Terry tiene un sueldo base de $57 000, además de ser elegible para un bono que puede agregar otros $5 000 a $8 000 por año. Los límites de sueldo de los 11 miembros del departamento van de $26 400 a $51 350. El sueldo más bajo lo recibe una persona recientemente contratada con una licenciatura en física. Las dos personas que Terry ha calificado por arriba de Lisa tienen sueldos base de $47 700 y $51 350. Ambos tienen 27 años de edad y han estado en Nike durante tres y cuatro años, respectivamente. El sueldo promedio en el departamento de Terry es de $42 660.

El papel de Terry: Usted desea darle un buen aumento a Lisa. Aunque es joven, ella ha demostrado ser una contratación excelente para el departamento. Usted no quiere perderla. Lo que es de mayor importancia es que ella conoce en general lo que ganan las otras personas del departamento y cree que se le está pagando poco. La compañía suele dar incrementos anuales de 5%, aunque no es raro un aumento de 10% y se han aprobado ocasionalmente aumentos de 20% a 30%. A usted le gustaría que Lisa recibiera el aumento más grande que Dale pueda autorizar.

El papel de Dale: Todos sus supervisores suelen tratar de obtener todo el dinero posible para su gente. Usted comprende esto, porque hacía lo mismo cuando era supervisor. Pero su jefe desea que se frenen los costos. Espera que usted mantenga los aumentos para las personas recién contratadas dentro de los limites generales de 5% al 8%. De hecho, ha enviado un memorándum a todos los administradores y supervisores sobre este asunto. Sin embargo, su jefe también está muy preocupado respecto de la justicia y de pagarle a la gente lo que merece. Usted está seguro que él apoyará cualquier recomendación de sueldo que haga, siempre que se le pueda justificar. Su meta, de acuerdo con la reducción de costos, es mantener los aumentos de sueldo tan bajos como sea posible.

La negociación: Terry tiene programada una reunión con Dale para discutir la evaluación de desempeño de Lisa y su ajuste de sueldo. Tómese unos minutos para reflexionar los hechos de este ejercicio y preparar una estrategia. Luego tiene usted hasta 15 minutos para negociar. Cuando su negociación haya terminado, la clase comparará las diversas estrategias y los resultados.

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Es falta de ética la estimulación de conflictos?

La investigación muestra que el conflicto, en ocasiones, puede mejorar realmente el desempeño de un grupo o una organización. De manera que los administradores pueden encontrarse con situaciones en que el nivel de conflicto en su unidad es demasiado bajo y hay necesidad de estimularlo. A pesar de esta conclusión, los estadounidenses tienden a ver el conflicto en forma negativa. Prefieren la cooperación al conflicto. Como resultado, es probable que desaprueben a la persona que deliberadamente busca incrementar los niveles de conflicto, independientemente de lo buenas que puedan ser las intenciones de esa persona.

Esta información opuesta —el potencial positivo para el desempeño organizacional y el punto de vista negativo que tienen la mayoría de los estadounidenses — coloca a los administradores de Estados Unidos y Canadá en una posición difícil. ¿Procurarán reprimir todos los conflictos a fin de estar en armonía con las preferencias de la sociedad? ¿O ignorarían las normas de la sociedad y harían lo que sea mejor para su organización? Los administradores que se deciden en favor de la organización enfrentan entonces otro asunto ético: ¿es malo engañar a otras personas?

Puesto que es probable que los empleados interpreten de manera negativa cualquier esfuerzo que estimule abiertamente el conflicto, los administradores estarán tentados a disimular sus intenciones. ¿Por qué? Porque es poco probable que los administradores se hagan agradables a su personal al reconocer que “están tratando de incrementar deliberadamente los niveles de conflicto”.

¿Es falta de ética tratar de acrecentar el conflicto para bien de los fines organizacionales? ¿Es malo hacerlo disfrazando las verdaderas intenciones? ¿Qué piensa *usted?*



CASO PRÁCTICO

Tip dice “de ninguna manera”

Marc Lattoni es supervisor de un departamento de contabilidad de costos que tiene ocho empleados en una gran planta industrial de metales en Albuquerque, Nuevo México. Se le ascendió hace unos seis meses a su puesto de supervisión después de estar sólo un año como contador, en gran parte debido a su educación: tiene una maestría en administración de empresas, mientras que nadie más en el departamento tiene título universitario. La transición a supervisor se hizo con suavidad y casi no hubo problemas sino hasta esta mañana.

Para Marc había sido obvía durante más de un mes la necesidad de contar con otro contador de costos en la oficina. El tiempo extra se había vuelto rutinario y estaba ocasionando tensiones a los miembros del departamento lo mismo que a su presupuesto (se calculaba el tiempo extra como tiempo y medio). Marc tenía puesto el ojo en una persona específica en control de producción, que creía quedaría muy bien en el puesto. Había hablado con el supervisor de control de producción y el gerente de personal, y los tres habían estado de acuerdo en que un joven oficinista afroestadounidense del área de producción llamado Ralph podría ser un buen candidato para pasar a contabilidad de costos y ayudar con la mayor carga de trabajo en el departamento. Ralph había estado con la compañía durante ocho meses, mostraba una capacidad superior al promedio y sólo le faltaban seis créditos de la licenciatura (con especialización en contabilidad), que estudiaba por las noches en la University of New Mexico.

Marc había platicado sobre este asunto con Ralph a principios de la semana y éste se había entusiasmado. Marc le había dicho que aunque no podía prometer el cambio, lo recomendaría para el puesto. Sin embargo, Marc insistió en que pasaría aproximadamente una semana para que se tomara una decisión definitiva y se hiciera el anuncio oficial.

Cuando Marc entró en su oficina esta mañana, encontró a Tip O’Malley, de 58 años de edad y contador de costos, que había estado en la planta desde su apertura hace 24 años. Tip, nacido y criado en un pequeño pueblo del sur, había escuchado el rumor de que Ralph se incorporaría al departamento de costos. Tip no se anduvo con rodeos: “Nunca he trabajado con un negro, y nunca lo haré.” La cara de Tip estaba roja y era obvio que esto era un asunto muy emocional para él. Su confrontación, corta y en una sola dirección, terminó con la declaración: “No tengo intención de trabajar en el mismo departamento que ese hombre.”

Preguntas

1. ¿Cuál es la raíz de este conflicto?
2. Supongamos que usted es Marc. ¿Qué intención de manejo de conflicto es la más apropiada para esta situación? ¿Por qué?
3. Describa detalladamente lo que usted diría a Tip.
4. ¿Cree usted que este punto de vista ha resuelto permanentemente este conflicto? Explíquese.

TEMA DE ACTUALIDAD

Conflicto en las escuelas de la ciudad de Nueva York

Joseph Fernández, director del sistema escolar de la ciudad de Nueva York, fue despedido en 1993, a pesar de su historial en reducir costos y en mejorar el desempeño estudiantil.

Fernández nació en la ciudad de Nueva York. Su familia era pobre. Abandonó la preparatoria e ingresó en la fuerza aérea. En cierto momento pudo darle un giro a su vida. Obtuvo su diploma de preparatoria y con el tiempo su doctorado en educación. Fernández alcanzó la fama como director del sistema escolar de Miami. Con base en su éxito en Miami, la ciudad de Nueva York lo atrajo para que encabezara su sistema escolar en 1990.

De acuerdo con la mayoría de las normas objetivas, Fernández mejoró el sistema en la ciudad de Nueva York. Redujo la burocracia en 30%, aumentaron las calificaciones de los estudiantes en las pruebas de matemáticas y ciencias y se estabilizaron los porcentajes de abandono. Pero sus éxitos no pudieron contrarrestar las posturas controversiales que tomó. Uno enfrenta algunas batallas y se aleja de otras. Fernández aparentemente escogió meterse en las batallas equivocadas.

Fernández alega que los problemas en las escuelas hoy en día son diferentes de los de hace 20 o 25 años. “Tenemos que tratar con prejuicios e intolerancia, SIDA. Tenemos que tratar con niños que no provienen de la familia tradicional de dos padres... además de la violencia. Es diferente de los 50 y 40, en que los grandes problemas eran mascar chicle o hablar en momentos inoportunos. Estamos tratando ahora con asuntos verdaderamente serios.”

La solución de Fernández fue enfrentar algunos de estos temas sociales. Por ejemplo, promovió la educación sobre el SIDA, la disponibilidad de condones en las escuelas y programas que enseñaban tolerancia a niños de primero y segundo año para los homosexuales y las lesbianas.

Los miembros del consejo de administración escolar no veían con buenos ojos mucho de lo que Fernández estaba tratando de realizar. El director despedido considera la decisión en términos políticos. Cree que el consejo no desea que las escuelas traten temas sociales. Sus críticos están de acuerdo, pero agregan que la arrogancia de Fernández también fue un factor importante en su despido. La respuesta de Fernández: “Oigan, soy lo que soy. Creo que la mayoría de la gente que ha trabajado conmigo les dirá que soy impaciente, y creo que ésa es una buena característica. No creo que sea mala. No creo que podamos darnos el lujo de perder otra generación de jóvenes.”

Preguntas

1. ¿Cuál es el origen de este conflicto?
2. Si usted hubiera sido un miembro del consejo de administración escolar y se hubiera preocupado por resolver este conflicto antes del despido de Fernández, ¿qué acciones podría haber tomado?

Fuente: “Joseph Fernández, Fired NY 5chool chancellor”, *World News Tonight* (12 de febrero de 1993).

Referencias bibliográficas

HALL L (ed) *Negotiation: Strategies for Mutual Gain* (Newbury Park, CA: Sage, 1993).

JACKSON, j.w., "Realistic Group Conflict Theory: A Review and Evaluation of the Theoretical and Empirical Literature," *The Psychological Record* (Summer 1993), pp. 395—414.

KRAMER, R.M., "Intergroup Relations and Organizational Dilemmas," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 191—228.

NEALE, M.A., and M.H. BAZERMAN, "Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame," *Academy of Management Executive* (August 1992), pp. 42—51.

PUTNAM, L.L., and M.E. ROLOFF (eds.), *Communication and Negotiation* (Newbury Park, CA: Sage, 1992).

RAH[M, M.A., Theory and Research in Conflict Management (New York: Praeger, 1990).

SITKIN, 5.B., and R.J. BIE5, "Social Accounts in Conflict Situations: Using Explanations to Manage Conflict," *Human Relations* (March 1993), pp. 349—70.

STEVENS, C.K., A.G. BAVErrA, and ME. GIST, "Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Efficacy, and Perceived Control," *Journal of Applied Psychology* (October 1993), pp. 723—35.

TJO5VOLD, D., *The Conflict Positive Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).

TUNG, **R.,** "Handshakes Across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success," *Organizational Dynamics* (Winter 1991), pp. 30—40.

Notas

1J Barron, "Shea & Gould Partners Vote to Break Up the Law Firm," *New York Times* (January 29, 1994), p. 17; and M. Geyelin and E. Felsenthal, "Irreconcilable Difference~ Force Shea & Gould Closure," *Wall Street Journal* (January 31, 1994), p. Bi.

2 See, for instance, C.F. Fink, "Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict," *Journal of Conflict Resolution* (December 1968), pp. 412—60.

3 L.L. Putnam and M.S. Poole, "Conflict and Negotiation," in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, and L.W. Porter (eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 549—99.

4 K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651—717.

5 G. Smith, "How to Lose Friends and Influence No One," *Business Week* (January 25, 1993), pp. 42—43.

6 This section is based on S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974), pp. 31—55.

7 L.R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly* (September 1967), p. 302.

8 See, for instance, R.L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict," *Journal of Applied Psychology* (April 1990), pp. 117—26; and RI. Pinkley and GB. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes," *Academy of Management Journal* (February 1994), pp. 193—205.

9 R. Kumar, "Affect, Cognition and Decision Making in Negotiations: A Conceptual Integration," in M.A. Rahim (ed.), *Managing Conflict: An Integrative Approach* (New York: Praeger, 1989), pp. 185—94.

10 Ibid.

11 P.J.D. Carnevale and AM. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1986), pp. 1—13.

12 Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."

13 Ibid.

14See R.J. Steinberg and L.J. Soriano, "Styles of Conflict Resolution," *Journal of Personality and Social Psychology* (July 1984), pp. 115—26; and RA. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-Monitoring," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (October 1989), pp. 28 1—96.

15Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."

16 See, for instance, R.A. Cosier and C.R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive* (February 1990), pp. 69—74.
17 See, for instance, C.J. Loomis, "Dinosaurs?," *Fortune* (May 3, 1993), pp. 36—42.
18 1. L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
19 P. Binzen and JR. Daughen, *Wreck of the Penn Central* (Boston: Little, Brown, 1971).
20 V.A Thompson, "Bureaucracy and Innovation," *Administrative Science Quarterly* (March 1965), pp. 1—20.
21 *j*~ Hall and M.S. Williams, "A Comparison of Decision- Making Performances in Established and Ad-Hoc Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* (February 1966), p. 217.
22 R.L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving," *Journal of Abnormal and Social Psychology* (January 1959), pp. 27—32; and R.L. Hoffman and N.R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous
Groups," Journal of Abnormal and Social Psychology (March 1961), pp. 401—407.
23 See T.H. Cox and S. Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy* of *Management Executive* (August 1991), pp.45—56; T.H. Cox, SA. Lobel, and P.L. McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task," *Academy of Management Journal* (December 1991), pp. 827—47; P.L. McLeod and S.A. Lobel, "The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups," paper presented at the Annual Academy of Management Conference, Las Vegas, August 1992; and C. Kirchmeyer and A. Cohen, "Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict," *Group & Organization Management* (June 1992), pp. 153—70.
24RE. Hill, "Interpersonal Compatibility and Work Group Performance Among Systems Analysts: An Empirical Study," *Proccedings of the Seventeenth Annual Midwest Academy of Management Conference* (Kent, OH, April 1974), pp. 97—1 10.
25 D.C. Pelz and F. Andrews, *Scientists in Organizations* (New York: John Wiley, 1966).
26H. Lenk, "Konflikt und Leistung in Spitzensportmannschafter: Isozometrische Strukturen von WettKampfachtern in Ruden," *Soziale Welt*, Vol. 15 (1964), pp. 307—43.
27A. Tannenbaum, "Control Structure and Union Functions," *American Journal of Sociology* (May 1956), pp. 127—40.
28For an excellent source of studies that focus on the dysfunctional consequences of conflict, see the *Journal of Conflict Resolution.*
29 K. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value Based Intragroup Conflict," *International Journal of Conflict Management* (July 1994), pp. 223—38.
*30*This section is based on F. Sommerfield, "Paying the Troops to Buck the System," *Business Month* (May 1990), pp. 77—79; W. Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber," *Fortune* (June 18, 1990), pp. 129—30; and B. Angelo, "Musical Chairs in Maryland," *Time* (August 26, 1991), p. 21. See also E. van de Vilert and C.K.W. de Dreu, "Optimizing Performance by Conflict Stimulation," *International Journal of Conflict Management*, forthcoming.
31 iA. Wall, Jr., *Negotiation: Theory and Practice* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
32R.E. Walton and R.B. McKersie, A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System (New York: McGraw-Hill, 1965).
33Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."
34This model is based on R.J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, Vol. 6, No. 2 (1981), pp. 39—40; and B.S. Moskal, "The Art of the Deal," *Industry Week* (January 18, 1993), p. 23.
35 M.H. Bazerman and M.A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992), pp. 67—68.
36 Ibid.
37 J.A. Wall, Jr. and MW. Blum, "Negotiations," *Journal of Management* (June 1991), pp. 276—78.
38These suggestions are based on J.A. Wall, Jr. and M.W. Blum, "Negotiations," pp. 278—82.
39 See N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), pp. 179—217.
40K.D. Schmidt, *Doing Business in France* (Menlo Park, CA: SRI International, 1987).
41 Lubman, "Round and Round," *Wall Street Journal* (December 10, 1993), p. R3.
42 ES. Glenn, D. Witmeyer, and K.A. Stevenson, "Cultural Styles of Persuasion," *Journal of Intercultural Relations* (Fall 1977), pp. 52—66.
43 J. Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations," *Journal of International Business Studies* (Spring 1985), pp. 81—96.

44 JA. Wall, Jr. and M.W. Blum, “Negotiations,” pp. 283—87.

45 J.M. Brett and J.K. Rognes, “Intergroup Relations in Organizations,” in P.S. Goodman and associates (eds.), *Designing Effective Work Groups* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), p. 205.

46 D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), pp. 54—55.

47 C. Perrow, “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations,” *American Sociological Review* (April 1967), pp. 194—208.

48 P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1969), pp. 34—39.

49 J. Gaibraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973).

50 Brett and Rognes, “Intergroup Relations in Organizations,” p. 212.

51 K.W. Thomas, “Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors,” *Academy of Management Review* duly 1977), p. 487.

CASO PROGRESIVO
• PARTE TRES •
EL GRUPO

ROB PANCO: LA ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS

"Soy un gran admirador de los equipos", dice Rob Panco. "Cuando llegué a Aslett, las cosas no estaban tan bien organizadas como podrían haberlo estado. Desde luego, entonces éramos bastante más pequeños. Decidí utilizar los equipos como dispositiyo organizacional por tres razones. En primer lugar, la especialización funcional facilitó el agrupamiento por equipos. Podía tomar a los separadores o a la gente de edición por computadora y agruparlos en equipos comunes con mucha facilidad. En segundo lugar, los equipos me permitían un mayor control, Y en tercer lugar, los equipos son buenos para la clase de trabajo que desarrollamos. Trabajamos en torno a proyectos. Pensé que los equipos transfuncionales serian una forma adecuada para que pudiéramos alcanzar de manera eficaz las metas de nuestros proyectos." Cuando se le preguntó si tenía algunas personas que no fueran jugadores de equipo y, de haberlos, cómo manejaba la situación, Rob contestó: "Heredé a una persona, Nick, que no podía trabajar bien con los demás. Nadie quería trabajar con él. Le dije que no tenía que ser miembro de algún equipo, pero tenía la responsabilidad de respetar los otros proyectos. ¡Lo aislé como un equipo de una persona! Para mí, Nick es un gran trabajador en el área de mantenimiento. Tiene un talento inigualable. Cuando asume su actitud difícil, lesiona la moral del grupo. Pero lo necesito y se le respeta aquí por su competencia en el trabajo."

Sobre el tema de las comunicaciones, Rob observó que él y su gente están utilizando más la electrónica. Los empleados usan una red interna para enviarse mensajes electrónicos entre sí. Rob trabaja con un consultor en el Reino Unido y se comunica periódicamente con él por medio del fax y el correo electrónico, así como por vía telefónica. Pero Rob no apoya sin reservas el del correo electrónico. "En AT&T recibía tanto correo electrónico que no lo podía leer todo. Puede convertirse en una línea colectiva con mucho ruido. Desde mi punto de vista, el correo electrónico funciona bien como herramienta motivacional. Por ejemplo, lo puedo utilizar el lunes para resumir el desempeño de la semana anterior y fijar las metas de esta semana." El ejemplo del RU también recordó a Rob los problemas de comunicación interna creados por empleados que vienen de diferentes culturas. Por ejemplo, uno de sus empleados británicos tiene dificultades con la soltura e informalidad de sus colegas estadounidenses. Los cataloga como de un comportamiento "menos que correcto".

En relación con el liderazgo, Rob tenía algunos puntos de vista valiosos entre el papel administrativo que desarrollaba en AT&T en comparación con el de Aslett. "En AT&T tenía responsabilidad, pero ninguna autoridad, porque administraba a colegas de mi mismo nivel. Para ser eficaz, tenía que apoyarme mucho en la negociación. Ahora tengo autoridad real." Pero ha tenido algunos problemas para ajustarse a esta autoridad. "Soy amistoso por naturaleza. Tengo problemas para mantenerme alejado de mi personal. Esto aparentemente confunde a la gente. Dicen: 'Un momento Rob es mi gran amigo, y al siguiente me está preguntando dónde están las páginas o por qué no cumplí con una fecha límite.' Todavía no he podido aprender a caminar muy bien por la cuerda floja." Rob también utilizó el tema del liderazgo para explicar su filosofía sobre el poder de decidir y actuar delegado a sus empleados. "Viéndolo como es en realidad, hay algunas personas a las que simplemente no puedo delegarles nada. De manera que practico la delegación *selectivamente*, porque considero que el poder de decidir y actuar es crucial para que nuestro personal sea capaz de recibir el balón y correr con él. Esto es así porque el poder de decidir y actuar es necesario si es que hemos de continuar creciendo. Veo el poder de decidir y actuar como una alternativa a agregar otro nivel administrativo."

Aunque Rob no se considera a sí mismo como animal político, es evidente que comprende la importancia de construir una base de poder. Por ejemplo, él señala que haber sido seleccionado para el Programa de Continuidad del Liderazgo en AT&T le dio el poder necesario para conseguir las transferencias que deseaba, cuando las necesitaba. También le dio influencia con los administradores de mayor jerarquía. Pero tuvo su costo: sus colegas le tenían envidia, y eso le creaba conflicto con ellos. Cuando se le preguntó si hizo algo para incrementar su poder en AT&T, reconoció rápidamente que se había ofrecido como voluntario para formar parte de comités y asignaciones de trabajo que daban visibilidad. "Al principio de mi carrera en AT&T, un jefe me indicó que me ofreciera como voluntario para trabajar

con los administradores superiores. Le pregunté: '¿Por qué?' Me dijo: 'Le ayudará en el momento de la evaluación del desempeño. Las personas que lo estarán evaluando y calificando en comparación a los demás sabrán quién es usted'."

Rob señaló el contraste entre la politiquería en Aslett y AT&T. "Mire, la política ocurre en todas partes. Es apropiado que haya cierta cantidad de ella. Sin embargo, en AT&T estaba orientada más a lo individual. La gente adulaba al jefe para mejorar su estatus personal — para obtener un ascenso o un aumento de sueldo—. En Aslett, la política está más orientada al equipo. Se le usa para atraer atención para un equipo o para proteger los intereses del mismo."

Rob está actualmente desarrollando una política de la empresa sobre acoso sexual. "Creo que es un tema de mucha importancia. Tomé un curso sobre ello, luego celebré un par de reuniones para hablar acerca de lo que había aprendido." El plan de Rob es establecer primero la política, luego llevar a cabo sesiones de capacitación de los empleados sobre el tema, y, por último, hacer que todos firmen una copia de la política sobre acoso sexual, para indicar que la comprenden y la aceptan.

Sobre el tema de la forma en que Rob maneja los conflictos en la organización, había un vínculo obvio con su estilo de toma de decisiones. "Cuando veo que un conflicto se encuentra en efervescencia, me acomodo en la silla y lo analizo. No deseo hacer cosas demasiado apresuradas. Quiero pensar antes de actuar. Uno puede ser demasiado drástico en una confrontación y empeorar la situación. Deseo contar con todos los datos. De manera que hablo en privado con cada individuo involucrado en el conflicto y le pregunto: '¿Qué es lo que está pasando?' Luego confirmo la información. Sólo entonces reúno a las partes y procuro encontrar una solución."

Preguntas

1. Evalúe la solución de Rob al problema de un empleado que no trabaja bien en equipo.
2. ¿Existe algún conflicto entre ser jefe y ser amistoso con su personal? Analícelo.
3. ¿Qué cree usted que quiso decir cuando señala que la delegación del poder de decidir y actuar pueda ser una alternativa a la adicción de otro nivel administrativo?
4. ¿Es más funcional para una organización la politiquería basada en equipos, que la individual? ¿Qué cree usted?
5. ¿Qué piensa usted respecto de la orientación de Rob en el manejo de conflictos?

PARTE CUATRO.
EL SISTEMA
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO **14**

> ***Los dueños de Boston Chicken crearon una estructura plana, descentralizada, con base en el poder de la información. Los gerentes regionales utilizan software de redes para colaborar en proyectos de equipo como el cambio de menús, la planeación y expansión de restaurantes y el manejo de las quejas de los clientes.***

LOS FUNDAMENTOS DE. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO
¿Qué es la estructura organizacional?
Los diseños organizacionales más comunes
Nuevas opciones de diseño
¿Por qué son diferentes las estructuras?
Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Identificar los seis elementos clave que definen la estructura de una organización.**
2. **Describir una estructura sencilla.**
3. **Explicar las características de la burocracia.**
4. **Describir una organización matricial.**
5. **Explicar las características de una organización "virtual".**
6. **Resumir las razones por las que los administradores desean crear organizaciones sin fronteras.**
7. **Listar los factores que favorecen a diferentes estructuras organizacionales.**
8. **Explicar las implicaciones de diferentes diseños organizacionales en el comportamiento.**

La elocuencia dc la lección del dinosaurio es que si bien es bueno un cierto tamaño grande, un exceso de tamaño no necesariamente es mejor.
E.A. JOHNSTON

Por su tamaño, Oticon A/S es el fabricante número tres del mundo de aparatos para la sordera.[1] En 1987, de acuerdo con el director administrativo de la empresa danesa, Lars Kolind, Oticon también era una de las compañías más conservadoras y aristócratas en el mundo. 'Teníamos las paredes forradas con paneles de madera dura, Jaguares en el garaje y la más pronunciada y alta de las estructuras jerárquicas", dice Kolind. Pero este conservadurismo y rigidez estructural estaban contribuyendo a la desaparición de la compañía. Sólo en 1987, Oticon perdió 40 millones de coronas danesas.

Los competidores de Oticon eran grandes y agresivos, como observó un ejecutivo: "Para nosotros, sería difícil desarrollar mejores chips para el procesamiento digital de sonidos que Sony, pero teníamos que tratar de hacer algo mejor." La administración decidió que "algo mejor" seria el desarrollo de una estructura organizacional singular que le diera a Oticon la flexibilidad de la que carecían sus competidores. Entre los cambios que se implantaron estuvieron un rediseño de los puestos, la eliminación de departamentos y la creación de espacios flexibles de trabajo.

Hoy en día, las personas que trabajan en Oticon ya no tienen un solo puesto. Tienen un conjunto constantemente cambiante de puestos que ellos mismos escogen. Por ejemplo, un ingeniero puede tener un trabajo cuya función primordial sea el diseño de nuevos circuitos integrados, pero también podría participar en la realización de un estudio de mercado o en la preparación del boletín de la empresa. En la actualidad, la compañía se beneficia del uso a tiempo parcial de muchas habilidades que no estaban disponibles con la estructura anterior.

La administración de Oticon eliminó todos los departamentos funcionales en la oficina matriz de la organización. Eliminaron todos los títulos y crearon una estructura sin jefes ni administradores. En lugar de departamentos y jefes formales, ahora se tienen equipos que trabajan para una causa común. Para mantener el caos bajo control, la administración se asegura de que todo el mundo conozca los planes y estrategias de la empresa. con todo el personal unido detrás de una sola visión, la administración afirma que se han incrementado significativamente las probabilidades de que las acciones que se desarrollen de manera independiente, se ajusten y apoyen unas con otras.

El esquema físico de las oficinas de Oticon ha sido remodelado casi en su totalidad. Ahora todos tienen la misma cantidad exacta de espacio y nadie tiene un escritorio fijo. Todos tienen una estación portátil de trabajo —un gabinete bajo de archivo con un cajón de escritorio sobre ruedas—. Para trabajos conjuntos, un equipo de proyectos escoge varias mesas adyacentes y cada miembro del equipo rueda su estación de trabajo hasta una de las mesas, que entonces se convierte en el "escritorio" de esa persona. En cada mesa ya está una computadora que le permite a cualquier persona que se haya comprometido a participar, tener acceso a los archivos personales, correo electrónico y bases de datos de la compañía. Y puesto que todo el mundo tiene teléfono portátil, se puede localizar a las personas independientemente del sitio en que se encuentren.

Hay barras para café en toda la matriz de Oticon, con mostradores "para reuniones de pie" (véase la fotografía de la página 549), porque, de acuerdo con un alto ejecutivo, "la gente piensa y trabaja mejor, con mayor rapidez y más flexibilidad cuando está de pie".

La nueva estructura proporciona una enorme flexibilidad a Oticon. Por ejemplo, ha significado reducir el tiempo a la mitad de lo que antes se requería para llevar un nuevo producto al mercado. Las ventas crecieron 13% en 1992 y otro 23% en 1993; mientras tanto, las utilidades implantaron nuevos récords para la industria en 1993 y 1994. Y parece ser que a los empleados les gusta la nueva estructura. A pesar de una reducción de 15% en el personal, las encuestas sobre actitudes indican que la satisfacción de los empleados ha implantado un nuevo récord de altura.

El tema de este capítulo trata de las diferentes estructuras que tienen las organizaciones, y cómo estas estructuras tienen relación con las actitudes y comportamiento de los empleados. Para expresarlo de manera más específica, en las siguientes páginas definiremos los componentes clave que constituyen la estructura organizacional, presentaremos media docena de opciones de diseño estructural entre las que pueden seleccionar los administradores, identificaremos los factores de contingencia que hacen que determinados diseños estructurales sean preferibles en diversas situaciones y concluiremos con la consideración de los efectos de diversos diseños organizacionales sobre el comportamiento de los empleados.

θ *¿Qué es la estructura organizacional?*

> **estructura organizacional**
> Forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

Una **estructura organizacional** define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Por ejemplo, Oticon cambió su estructura de una en que los empleados desarrollaban tareas especializadas y limitadas en departamentos separados, bajo la dirección directa de un gerente departamental, a otra estructura basada en equipos, que suprimió los departamentos funcionales y los gerentes.

Tabla 14-1 Seis preguntas clave que los administradores necesitan responder al diseñar su estructura organizacional propia

La pregunta clave	La respuesta la proporciona
1. ¿Hasta qué grado están los tareas subdivididos en puestos separados?	Especialización del trabajo
2. ¿Sobre qué base se agruparán los puestos?	Departamentalización
3. ¿A quiénes reportan los individuos y los grupos?	Cadena de mando
4. ¿Cuántos individuos puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia?	Tramo de control
5. ¿Dónde está la autoridad para la toma. de decisiones?	Centralización y descentralización
6. ¿Hasta qué grado habrá reglas y reglamentos paro dirigir a empleados y administradores?	Formalización

Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos clave cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización.[2] La tabla 14-1 presenta cada uno de estos elementos como respuestas a una importante pregunta estructural. Las siguientes secciones describen estos seis elementos de la estructura.

Especialización del trabajo

A principios de este siglo, Henry Ford se hizo rico y famoso al fabricar automóviles en una línea de ensamble. A cada obrero de Ford se le asignaba una tarea repetitiva específica. Por ejemplo, una persona colocaba sólo la rueda delantera derecha y otro trabajador instalaba la puerta delantera derecha. Al separar los trabajos en pequeñas tareas estandarizadas, que se podían desarrollar una y otra vez, Ford pudo fabricar automóviles a razón de uno cada diez segundos, al mismo tiempo que utilizaba obreros que tenían habilidades bastante limitadas.

Ford demostró que se puede desarrollar el trabajo de manera más eficaz si se permite que se especialicen los trabajadores. En la actualidad utilizamos el término **especialización del trabajo**, o *división de la mano de obra*, para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.

> **especialización del trabajo**
> Grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.

La esencia de la especialización en el trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos. En esencia, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad.

Para fines de los años 40, la mayoría de las labores de producción en los países industrializados se estaban efectuando con una gran especialización en el trabajo. Los administradores vieron que ésta era una forma de utilizar de la manera más eficiente las habilidades de sus empleados. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas; otras las puede realizar personal no calificado. Si todos los trabajadores estuvieran ocupados, digamos, en cada paso del proceso de fabricación de una organización, todos tendrían necesidad de contar con las habilidades necesarias para desarrollar los puestos más exigentes, así como los menos exigentes. Como resultado, con excepción del tiempo en que estuvieran desempeñando las tareas más complejas o que requieren

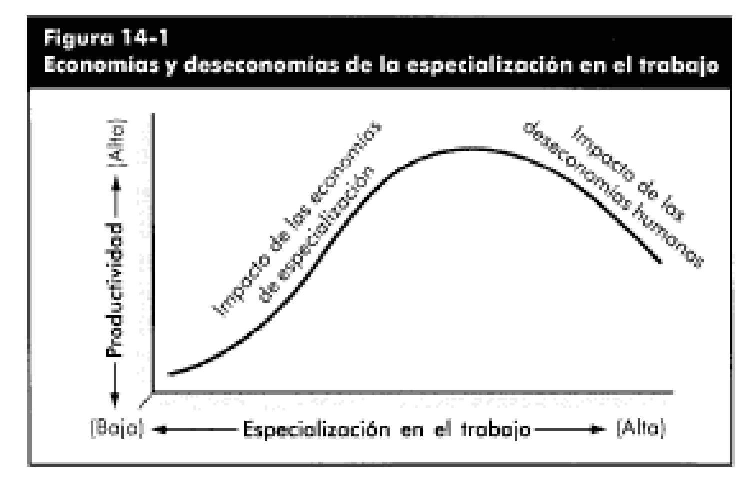


Figura 14-1
Economías y deseconomías de la especialización en el trabajo

de mayores habilidades, los trabajadores estarían laborando por debajo de sus niveles de calificación. Y, puesto que se les paga más a los obreros calificados que a los no calificados, y sus niveles de sueldo tienden a reflejar ese nivel más alto de habilidades, pagar a trabajadores altamente especializados para que realicen tareas fáciles representa un uso ineficaz de los recursos organizacionales.

Los administradores también buscaron otras eficacias que pudieran lograrse por medio de la especialización en el trabajo. La habilidad de los empleados para desarrollar una tarea con éxito aumenta por medio de la repetición. Se requiere menos tiempo en el cambio de tareas, en guardar las herramientas y equipo que se han utilizado en un paso anterior en el proceso de trabajo y en estar listos para el siguiente paso. De igual importancia es que la capacitación para la especialización es más eficaz desde la perspectiva de la organización. Es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores para que realicen tareas especificas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en operaciones muy avanzadas y complejas. Por ejemplo, ¿podría Cesna fabricar un avión jet Citation al año si una sola persona tuviera que construir todo el avión? Por último, la especialización en el trabajo aumenta la eficacia y la productividad al estimular el desarrollo de inventos y maquinarias especiales.

Durante gran parte de la primera mitad de este siglo, los administradores veían la especialización del trabajo como una fuente ininterrumpida de una mayor productividad. Y tal vez tuvieran razón. Puesto que la especialización no se practicaba ampliamente, su introducción casi siempre generaba una mayor productividad. Pero para los años 60 había cada vez mayores evidencias de que se puede abusar de una cosa buena. Se había llegado al punto en algunos puestos en que las deseconomías humanas generadas por la especialización — como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, ausentismo y alta rotación de personal — contrarrestaban sus ventajas económicas (véase la figura 14-1). En tales casos, se puede incrementar la productividad ampliando, en lugar de reducir, el campo de acción de las actividades del puesto. Además, diversas compañías encontraron que, al proporcionar a los trabajadores la oportunidad de realizar una diversidad de actividades, permitirles que llevaran a cabo un trabajo en su totalidad y al colocarlos en equipos con habilidades intercambiables, con frecuencia alcanzaban una producción considerablemente más alta al mismo tiempo que una mayor satisfacción como empleados.

La mayoría de los administradores no consideran hoy en día que la especialización sea un concepto obsoleto, pero tampoco lo ven como una fuente inagotable de mayor productividad. Más bien, reconocen las economías que proporciona en determinados tipos de puesto y también los problemas que crea cuando se le lleva demasiado lejos. Por ejemplo, el lector encontrará que McDonald’s utiliza una alta especialización en el trabajo para elaborar y vender hamburguesas y productos fritos con gran eficacia, y lo mismo sucede entre los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones de conservación de la salud. Sin embargo, empresas como Oticon A/S y Saturn Corporation han tenido éxito al ampliar el campo de acción de los puestos y al reducir la especialización.

Departamentalización

departamentalización
Base de acuerdo con la cual se agrupan los puestos.

Una vez que el lector ha dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama **departamentalización**.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por medio de las *funciones* que se desempeñan. Un administrador industrial puede organizar su plantilla de personal separando a los especialistas de ingeniería, contabilidad, producción, personal y compras en departamentos comunes. Desde luego, se puede utilizar la departamentalización por función en todo tipo de organizaciones. Las funciones cambian sólo para reflejar los objetivos y actividades de la organización. Un hospital puede tener departamentos dedicados a la investigación, atención de pacientes, contabilidad, y así sucesivamente. Una franquicia de fútbol profesional puede tener departamentos de jugadores, venta de boletos, y viajes y alojamiento. La ventaja principal de este tipo de agrupamiento es la obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área. La departamentalización funcional trata de alcanzar economías de escala al colocar a personas con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes.

Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de *producto* que produce la organización. Por

ejemplo, en Sun Petroleum Products se coloca a cada una de las tres principales áreas de productos en la corporación (combustibles, lubricantes y ceras y productos químicos) bajo la autoridad de un vicepresidente que es especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de productos. Por ejemplo, cada uno tiene sus propios grupos de fabricación y mercadotecnia, La ventaja principal de este tipo de agrupamiento es una mayor responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades relacionadas con un producto especifico quedan bajo la dirección de un solo administrador. Si las actividades de una organización son de servicio en lugar de productos, cada servicio estaría agrupado en forma autónoma. Por ejemplo, un despacho contable podría tener departamentos de impuestos, consultoría administrativa, auditoría, y así sucesivamente. Cada departamento ofrecería una gama común de servicios bajo la dirección de un administrador del producto o del servicio. Otra forma de departamentalizar es seguir el criterio de *geografía* o territorio. Por ejemplo, la función de ventas podría tener regiones occidental, del sur, del medio oeste y oriental. Cada una de estas regiones es, en efecto, un departamento organizado en función de la geografía. Si los clientes de una organización están dispersos en una gran área geográfica, entonces esta forma de departamentalización puede ser valiosa.

EDS Corp., una subsidiaria propiedad de General Motors, coordina y dirige las comunicaciones orales, por video y de datos para más de 7000 clientes en todo el mundo. Los servicios tecnológicos de información que las especialistas de información administrativa proporcionan en el centro administrativo de información de la empresa (que se muestra aquí) aumentan la eficacia y productividad de EDS y sus clientes. La especialización ha ayudado a EDS a evolucionar desde una compañía local de Dallas hasta convertirse en una corporación global.

En una planta de tubería de aluminio de Reynolds Metals en la parte norte de Nueva York, se organiza la producción en cinco departamentos: vaciado, prensado, tubería, acabado e inspección, empaque y embarque. Éste es un ejemplo de la departamentalización por *proceso,* porque cada departamento se especializa en una fase específica de la producción de tubería de aluminio. Se vacía el metal en hornos enormes; se envía al departamento de prensado, donde se le da la forma de tubería de aluminio; se transfiere al molino de tubería, donde se le expande en diversos tamaños y formas de tubería; se pasa al de acabado, donde se le corta y limpia; y por último, llega al departamento de inspección, empaque y envío. Puesto que cada proceso requiere diferentes especialidades, este método ofrece una base para la categorización homogénea de actividades.

Se puede utilizar la departamentalización por procesos para la atención tanto de clientes como el procesamiento de productos. Si el lector ha estado alguna vez en una oficina estatal de vehículos de motor con el fin de obtener una licencia de manejo, probablemente haya tenido que pasar por varios departamentos antes de recibir su licencia. En un estado, los solicitantes tienen que pasar por tres etapas, cada una manejada por un departamento separado: (1) validación, por la división de vehículos de motor; (2) procesamiento, por el departamento de licencias; y (3) pagos, por el departamento de tesorería.

Una última categoría de departamentalización es el uso del tipo específico de *clientela* a la que trata de llegar la organización. Por ejemplo, las actividades de ventas en una empresa de venta de papelería se pueden separar en tres departamentos para dar servicio a clientes minoristas, mayoristas y gubernamentales. Un gran bufete jurídico puede segmentar su personal sobre la base de que proporcione servicio a clientes corporativos o individuales. El supuesto subyacente en la departamentalización por clientela es que los clientes de cada departamento tienen una serie común de problemas y necesidades, que se pueden satisfacer mejor si se tienen especialistas para cada tipo de clientela.

El CO en las noticias

La organización en torno a los procesos de trabajo

COmpañías como AT&T, Boeing, British Telecommunications, Ericsson, Canadian Imperial Bank of Commerce, Hallrnark Cards, Sun Life Assurance of Canada, Xerox y Volvo, están remodelando completamente la forma como conducen los negocios a fin de lograr la productividad, velocidad y satisfacción del cliente que necesitan para poder prosperar. Examinaron cuidadosamente la forma como se lleva a cabo su trabajo, y luego reorganizaron sus corporaciones en tOrno a los procesos de trabajo.

En la oficina estadounidense de Sun Life Assurance en Wellesley, Massachusetts, se identificó sólo un proceso: servicio a los clientes. Los grandes clientes de pólizas de seguros de vida de la compañía deseaban tratar con Sun Life con rapidez y eficacia. En respuesta, los representantes de Sun Life han sido reorganizados en equipos de ocho personas capacitadas para expeditar todas las solicitudes. Con este nuevo procedimiento, Sun Life ya no irrita a los clientes al cambiar sus llamadas de un especialista a otro.

En Hallmark Cards, los editores, escritores, artistas y especialistas de producción se reúnen con representantes de fabricación, artes gráficas, ventas y distribución para supervisar todo, desde nuevas ideas hasta la entrega a los clientes. Este trabajo en equipo ha recortado el tiempo de producción para las nuevas versiones de las tarjetas de saludos Hallmark Shoebox Greeting, de nueve meses a tres.

Con bese en *L.* Grant. “New Jewel in the Crown”, *U.S. News & World Report* (28 de febrero de 1994). *págs. 55-57*.

Las grandes organizaciones pueden utilizar todas las formas de departamentalización que hemos descrito. Por ejemplo, una gran empresa japonesa de electrónica organiza cada una de sus divisiones a lo largo de líneas funcionales y a sus unidades industriales en torno a procesos; departamentaliza las ventas para siete regiones geográficas; y divide cada región de ventas en cuatro grupos de clientes. Sin embargo, parece que dos tendencias generales están marcando la pauta en los años 90. En primer lugar, la departamentalización por clientes está creciendo en popularidad. A fin de hacer mejor el seguimiento de las necesidades de los clientes y estar en condiciones de responder mejor a los cambios en esas necesidades, muchas organizaciones han dado mayor énfasis a la departamentalización por clientes. Por ejemplo, Xerox ha eliminado su personal corporativo de mercadotecnia y ha puesto a los especialistas de esta rama en el campo.[3] Esto permite que la compañía comprenda mejor quiénes son sus clientes y responda con mayor rapidez a sus demandas. La segunda tendencia es que se está complementando la departamentalización funcional rígida con equipos que cruzan las líneas departamentales tradicionales. Como ya lo describimos en el capitulo 9, a medida que las tareas se vuelven más complejas y se requieren habilidades más diversas para llevarlas a cabo, la administración ha acudido a los equipos transfuncionales.

Cadena de mando

Hace 20 años, el concepto de cadena de mando era la piedra angular en el diseño de las organizaciones. Como usted verá, tiene mucho menos importancia hoy. Pero los administradores contemporáneos todavía deben tomar en cuenta sus implicaciones al decidir cómo estructurar mejor sus organizaciones.

La **cadena de mando** es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. Contesta preguntas de los empleados como “¿a quién acudo si tengo un problema?” y “¿ante quién soy responsable?”

No se puede analizar la cadena de mando sin incluir la exposición de dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La **autoridad** se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de

cadena de mando
Línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que define quién reparta a quién.

autoridad
Derechos inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que dichas órdenes sean obedecidos.

unidad de mando
Un subordinado debe tener sólo un efe ante el cual es directamente responsable.

autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

> • Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando, tienen hoy considerablemente menos relevancia a causa de los adelantos en la tecnología de computación y la tendencia hacia delegar el poder de decidir y actuar a los empleados.

Los tiempos cambian y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando tienen bastante menos relevancia hoy, a causa de los adelantos de la tecnología de la computación y la tendencia hacia la cesión del poder de decidir y actuar a los empleados. El siguiente extracto de un artículo de publicación reciente en *Business Week* ilustra lo diferentes que son las cosas en la actualidad:

Perplejo, un miércoles en la mañana a mediados de marzo, Charles Chaser estudió los informes de los inventarios de los centros de distribución de su compañía. De acuerdo con los impresos de la computadora, las existencias de esmalte para las uñas Rose Awakening Cutex podían cumplir con una oferta de sólo tres días, bastante menos que los inventarios para tres semanas y media que Chesebrough-Pond's Inc. trata de tener disponibles. Pero Chaser sabía que su planta de Jefferson City (Missouri) había embarcado 346 docenas de botellas de esmalte dos días antes. Pensó que Rose Awakening debía estar volando de los anaqueles en las tiendas. De manera que Chaser acudió a su terminal de computación cerca de la línea de producción y dio instrucciones de producir 400 docenas más de botellas para el jueves en la mañana.

Se supone que ésta seria la rutina diaria de un gerente de programación, Pero no es así por el siguiente detalle: Chaser no es tal gerente. Se trata de un trabajador de línea —oficialmente, un "coordinador de línea"—, uno más de los cientos que de manera rutinaria entran en la red de computadoras de la planta para hacer el seguimiento de embarques, programar sus cargas de trabajo y desempeñar funciones que solían ser generalmente asuntos de la administración.[4]

Hoy en día, un empleado de bajo nivel puede tener acceso en segundos a la información que hace 20 años estaba disponible sólo para los administradores superiores. De manera similar, la tecnología de computación permite cada vez más que los empleados en cualquier parte de la organización se comuniquen con otra persona sin tener que ir a través de los canales formales de comunicación. Aún más, los conceptos de autoridad y mantenimiento de la cadena de mando son cada vez menos relevantes al delegarse a los empleados operativos el poder de decidir y actuar para tomar decisiones que antes estaban reservadas a la administración. Si a esto se agrega la popularidad de los equipos autoadministrados y transfuncionales, y la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen una multiplicación de jefes, el concepto de unidad de mando pierde aún más relevancia. Por supuesto, muchas organizaciones todavía encuentran que logran su máxima productividad si funcionan con la cadena de mando. Pero parece ser que hay menos de éstas hoy en día.

Tramo de control

> **tramo de control**
> Número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente.

¿Cuántos subordinados puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia? Es importante esta cuestión de **tramo de control** porque determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización. Si todas las demás cosas son iguales, mientras más amplio o grande sea el tramo de control, más eficaz es la organización. Un ejemplo puede ilustrar la validez de esta afirmación.



Supongamos que tenemos dos organizaciones, cada una con 4 100 empleados de nivel operativo aproximadamente. Como lo muestra la figura 14-2, si una organización tiene un tramo de control uniforme de cuatro y la otra un tramo de ocho, el tramo más amplio significaría dos niveles menos y aproximadamente 800 administradores menos. Si el administrador promedio cobra $40 000 anuales, ¡el tramo de control más amplio ahorraría $32 millones por año en sueldos de puestos administrativos! Es obvio que los tramos de control más amplios son más eficaces en términos de costos. Sin embargo, en algún punto los tramos de control más amplios reducen la eficacia. Es decir, cuando el

tramo es demasiado amplio, el desempeño de los empleados sufre porque los supervisores ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios.

Los tramos de control pequeños tienen sus partidarios. Al mantener el tramo de control reducido a cinco o seis empleados, un administrador puede mantener un control fuerte.[5] Pero los tramos pequeños tienen tres desventajas principales. En primer lugar, como ya se ha descrito, son caros porque agregan niveles de administración. En segundo lugar, hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la organización. Los niveles jerárquicos que se agregan retrasan la toma de decisiones y tienden a aislar a la administración superior. En tercer lugar, los tramos de control pequeños estimulan una supervisión demasiado fuerte y desalientan la autonomía de los empleados.

Owens Conning, fabricante y minorista de suministros parirla construcción, está expandiendo el tramo de contraído sus gerentes de ventas al equipar a su personal de vendedores con computadoras que proporcionan información actualizada de su compañía, clientes y tendencias del mercado. la información capacita a los vendedores para administrar sus propios territorios y tomar decisiones en el sitio bajo su propia responsabilidad. Charles Causéy (a la izquierda), gerente regional de ventas de los productos de aislamiento de Owens Cornlng, espera que el sistema de automatización de ventas expanda su tramo de control de nueve vendedores a 15. Un tramo más amplio de control está ayudando a Owens Corning a alcanzar su meta de incrementos la atención que sus representantes de ventas proporcionan a los clientes.

La tendencia en los años recientes ha evolucionado hacia los tramos de control más amplios. Por ejemplo, el tramo de los administradores en compañías como General Electric y Reynolds Metals ha aumentado a 10 o 12 subordinados —el doble de hace 15 años— [6] Tom Smith, gerente regional de Carboline, Co., supervisa 27 personas. Su contraparte de hace 10 años hubiera supervisado a 12 empleados.[7]

Los más amplios tramos de control son consistentes con los esfuerzos recientes de las compañías para reducir gastos, disminuir los costos indirectos, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y delegar a los empleados el poder de decidir y actuar. Sin embargo, para cerciorarse de que el desempeño no sufre por estos tramos de control más amplios, las organizaciones han estado invirtiendo fuertemente en la capacitación de los empleados. Los administradores reconocen que pueden manejar tramos más amplios cuando los empleados conocen perfectamente sus puestos o cuando pueden acudir a sus compañeros en caso de que tengan dudas.

Centralización y descentralización

En algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones de la superioridad. En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están altamente centralizadas; las segundas están descentralizadas.

El término **centralización** se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, el derecho inherente en la posición personal. Suele decirse que si la administración superior toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada. En contraste, mientras más aportaciones proporciona el personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más **descentralización**.

centralización
Grado en que la toma de decisiones se concentro en un solo punta en la organización.

descentralización
La toma de decisiones se delega o empleados de nivel más balo.

Una organización que se caracteriza por su centralización es una estructura inherentemente diferente de aquella que está descentralizada. En una organización

descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

De acuerdo con los esfuerzos recientes de la administración para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, existe una marcada tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones. En las grandes compañías, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y suelen tener más conocimientos detallados de los problemas que los administradores superiores. Los grandes minoristas, como Sears y JC Penney, han otorgado a sus gerentes de tienda bastante más poder discrecional para seleccionar la mercancía que deben vender. Esto permite que esas tiendas compitan más eficazmente frente a los comerciantes locales. De manera similar, el Bank of Montreal ha agrupado sus 1 164 sucursales canadienses en 236 "comunidades" —es decir, un grupo de sucursales dentro de una área geográfica limitada — .~ Cada comunidad está dirigida por un gerente de área, que suele trabajar a una distancia de 20 minutos de las otras sucursales. Este gerente de área puede responder con mayor rapidez e inteligencia a los problemas de su comunidad que algunos ejecutivos superiores en Montreal. El presidente del consejo de administración de IBM en Europa, Renato Riverso, ha dividido en forma parecida al continente en unas 200 unidades comerciales autónomas, cada una con su propio plan de utilidades, incentivos para los empleados y orientación hacia los clientes.

De los conceptos a las habilidades

La delegación de autoridad

Sí usted es administrador y desea delegar algo de su autoridad a otra persona, ¿cómo lo llevarla a cabo? Los siguientes puntos resumen los pasos principales que necesita tener en cuenta,

1. *Aclare la asignación.* El lugar donde debe empezar es determinar qué es lo que se va a delegar y a quién. Usted necesita identificar a la persona mejor capacitada para efectuar la tarea, luego determinar si tiene el tiempo y la motivación para realizar el trabajo.

En el caso de que tenga un subordinado dispuesto y capaz, es su responsabilidad proporcionarle información clara sobre lo que se va a delegar, los resultados que espera *y* cualquier expectativa en tiempo o desempeño que usted tenga.

A menos que exista una necesidad abrumadora de sujetarse a métodos específicos, usted debe delegar sólo los resultados finales. Es decir, obtenga un acuerdo sobre lo que se va a realizar y los resultados finales que se esperan, pero deje que el subordinado decida sobre los medios,

2. *Especifique el alcance de discrecionalidad que tiene .el subordinado.*. Todo acto de delegación implica restricciones. Usted está delegando autoridad para actuar, pero no una, autoridad *ilimitada.* Lo que se está delegando es la autoridad.: para actuar sobre ciertos asuntos y. en relación con esos asuntos, dentro de ciertos parámetros. Usted necesita especificar cuáles son estos parámetros, para que los subordinados sepan en términos precisos cuál es el ámbito de su discrecionalidad.

3. *Permita que participe el subordinado.* Una de las mejores fuentes para determinar cuánta autoridad es necesaria para realizar una tarea es el subordinado que será responsable de la misma. Si usted permite que los empleados participen en la determinación de lo que se delega, la cantidad de autoridad necesaria para desempeñar el trabajo y las normas por las que será juzgado, se incrementa la motivación y satisfacción del empleado y la responsabilidad en el desempeño.

***4. Info**rme a las otras personas que la delegación Ira tenido lugar*. La delegación no debe tener lugar en un vacío. No sólo usted y el subordinado necesitan saber específicamente lo que se ha delegado y cuánta autoridad se ha concedido, sino que se necesita informar también a cualquier otra persona que puede resultar afectada por el hecho de la delegación.

5. Establezca *controles de retroalimentación.* El establecimiento de controles para verificar el progreso del subordinado incrementa la probabilidad de que se identifiquen con prontitud los problemas importantes y de que se termine a tiempo la tarea y con las especificaciones deseadas. Por ejemplo, acuerde un tiempo específico para la terminación de la tarea y luego fije fechas en que el subordinado debe reportar cómo va su avance y cualquier problema importante que haya surgido. Esto puede complementarse con verificaciones periódicas al azar, para cerciorarse de que no se ha abusado de las directrices de autoridad, que se están siguiendo las políticas de la organización y que se satisfacen los procedimientos apropiados.

"Solíamos administrar desde la cima, como un ejército", dice Riverso. "Ahora, procuramos crear entidades que se impulsan a sí mismas."[9]

Formalización

formalización
Grado en que los puestas dentro de una organización se hallan esta nda rizo dos.

La **formalización** se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer. Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, dando por resultado una producción consistente y uniforme. Hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos de trabajo en aquellas organizaciones en que existe una gran formalización. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. Puesto que la discrecionalidad de un individuo en el puesto está relacionada en proporción inversa a la cantidad de comportamiento programado previamente en ese puesto por la organización, a mayor estandarización menor será la aportación que el empleado integre a la forma como debe efectuarse su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso elimina la necesidad de que los empleados tomen en cuenta las alternativas.

El grado de formalización puede variar ampliamente entre las organizaciones y dentro de éstas. Por ejemplo, se sabe que determinados puestos tienen poca formalización. Los vendedores viajeros de libros universitarios —representantes de las editoriales que visitan a los profesores para informarles de las nuevas publicaciones de su compañía— tienen mucha libertad en su puesto. No poseen un discurso estandarizado para la venta, y el alcance de las reglas y procedimientos que gobiernan su comportamiento puede ser sólo el requisito de que entreguen un informe semanal de ventas y algunas sugerencias para resaltar los títulos nuevos. En el otro extremo están los puestos de oficina y de edición en las mismas empresas editoriales, donde se exige que los empleados marquen su entrada en sus instalaciones de trabajo a las 8 a.m., o se les castiga con media hora de sueldo y, una vez en su lugar de trabajo, se les pide que sigan una serie de procedimientos precisos que han sido establecidos por la administración.

θ *Los diseños organizacionales más comunes*

Ahora pasaremos a describir tres de los diseños organizacionales más comunes que se encuentran en uso: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

La estructura simple

estructura simple
Estructura caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

¿Qué tienen en común una pequeña tienda de ventas al menudeo, una empresa electrónica manejada por un empresario de mucho empuje, una nueva oficina de Paternidad Planeada y una línea aérea que se encuentra en medio de una huelga de pilotos de toda la compañía? Es probable que todas utilicen la **estructura simple**.

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que es. La estructura simple no es elaborada.'[0] Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y poca formalización. La estructura simple es una organización "plana"; por lo general, tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quién está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en que el administrador y el dueño son una misma persona. Se ilustra este diseño organizacional en la figura 14-3, donde aparece un organigrama de una tienda minorista de ropa para hombres. Jack Gold es el dueño y la administra. Aunque Jack Gold emplea cinco vendedores de tiempo completo, una cajera y personal adicional para fines de semana y días festivos, él lo maneja todo.

El punto fuerte de la estructura simple es su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Un punto débil importante seria la dificultad para mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña. A medida que una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada porque su

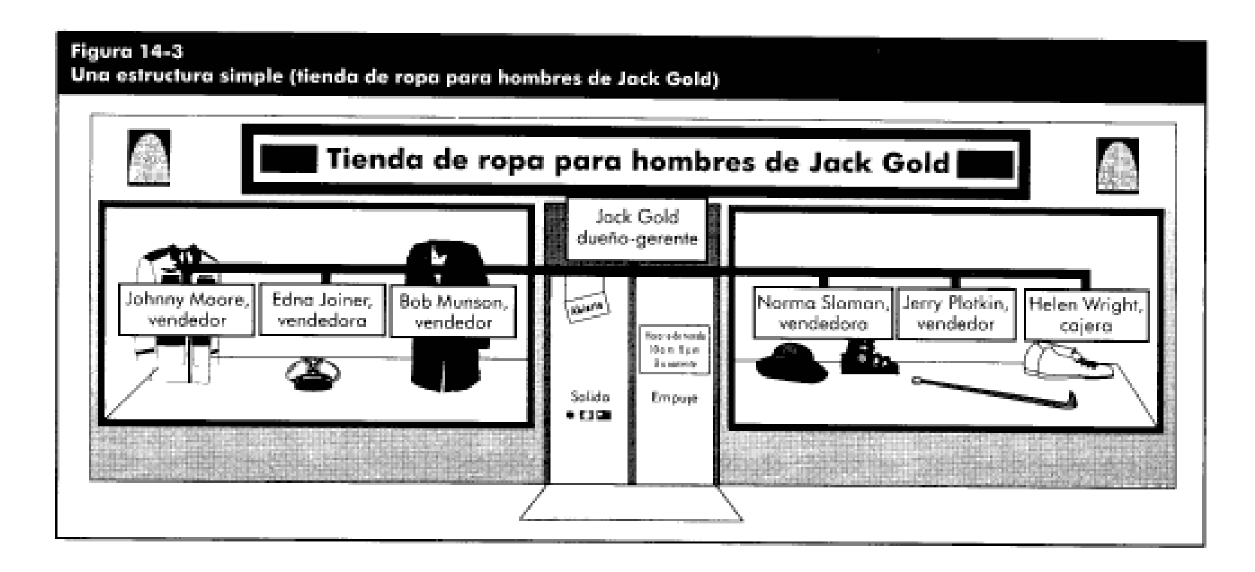


Figura 14-3
Una estructura simple (tienda de ropa para hombres de Jack Gold)

poca formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cima. Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones suele retrasarse e incluso puede paralizarse cuando el ejecutivo único trata de continuar tomando todas las decisiones. A menudo, esto resulta ser la ruina para muchos comercios pequeños. Cuando una organización comienza a emplear 50 o 100 personas, es muy difícil que el dueño-administrador tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, frecuentemente la empresa pierde impulso y con el tiempo puede fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es el riesgo que tiene. Todo depende de una persona. Un infarto al corazón puede destruir literalmente el centro de información y toma de decisiones de la organización.

En estricto sentido, la estructura simple no está limitada a las pequeñas organizaciones; lo que sucede es que es más difícil que trabaje con eficacia en las empresas más grandes. Una compañía grande que parece haber tenido éxito con la estructura simple es Nucor Corp., una siderúrgica de $2.3 mil millones que opera minimolinos en los estados de Indiana y Arkansas." Su sede en Charlotte, Carolina del Norte, emplea sólo 24 personas. Y sólo hay tres niveles entre el presidente de la compañía y los obreros en el molino. Esta magra estructura ha ayudado a Nucor a convertirse en la siderúrgica de mayores utilidades en Estados Unidos.

La burocracia

burocracia
Estructura con operaciones altamente rutinarias que se alcanzan mediante la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, toreas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

¡Estandarización! Ése es el concepto clave subyacente de todas las burocracias. Eche un vistazo al banco donde tiene su cuenta de cheques; a la tienda de departamentos donde compra su ropa; o a las oficinas gubernamentales que le cobran impuestos, que ponen en vigor los reglamentos sanitarios o que proporcionan protección local contra incendios. Todas confían en procedimientos estandarizados para su coordinación y control.

La **burocracia** se caracteriza por operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, la autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

El principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo y empleados que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con administradores menos talentosos — y, por tanto, de menor costo — en los niveles medio e inferior. La saturación de reglas y reglamentos sustituye la discrecionalidad administrativa. Las operaciones estandarizadas, unidas con una alta formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, existe poca necesidad de personas que tomen decisiones, innovadores y experimentados por debajo del nivel de los ejecutivos superiores.

Se ilustra una de las debilidades principales de la burocracia en el siguiente diálogo entre cuatro ejecutivos de una compañía: "Oye, nada pasa en este lugar hasta que nosotros *producimos* algo", dijo el ejecutivo de producción. "Equivocado", comentó el administrador de investigación y desarrollo, "¡nada pasa hasta que nosotros *diseñamos* algo!" "¿De qué están hablando ustedes?", preguntó el ejecutivo de mercadotecnia. "¡Nada sucede aquí hasta que

nosotros *vendemos* algo!” Por último, el irritado administrador de contabilidad respondió: “No importa lo que ustedes fabriquen, diseñen o vendan. ¡Nadie sabe lo que sucede sino hasta que *nosotros registramos los resultados!*” Esta conversación resalta el hecho de que la especialización crea conflictos entre las subunidades. Las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización.



Figura 14-4
Cortón de Weber en The New *Yorker*, derechos reservados © 1980 por The New Yorker Magazine. Reimpreso con autorización.

La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: una preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que no se ajustan precisamente a las reglas, no hay lugar para una modificación. La burocracia es eficiente cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La cima de la popularidad de la burocracia probablemente fue en los años 50 y 60. Por ejemplo, en aquel tiempo casi todas las principales corporaciones del mundo — empresas como IBM, General Electric, Volkswagen, Matsushita y Royal Dutch Shell — estaban organizadas como burocracia. Aunque la burocracia está fuera de moda en los años 90 — los críticos alegan que no puede responder rápidamente al cambio y obstaculizan la iniciativa de los empleados’[2]—, la mayoría de las grandes organizaciones todavía tienen las características burocráticas básicas, particularmente la especialización y la alta formalización. Sin embargo, en general se han ampliado los tramos de control, la autoridad se ha descentralizado más y los departamentos funcionales se han visto complementados con un incremento en el empleo de equipos. Otra tendencia es la división de burocracias en miniburocracias, aunque todavía totalmente funcionales. Estas versiones más pequeñas, con 150 a 250 personas, tienen cada cual su propia misión y metas de utilidades. Se ha calculado que aproximadamente 15% de las grandes corporaciones han tomado esta dirección.’[3] Por ejemplo, Eastman Kodak ba transformado más de 100 unidades de producción en negocios separados.

La estructura matricial

estructura matricial
Estructura que crea líneas dobles de autoridad; combino la departamentalización funcional con la de producto.

Otra opción popular para el diseño organizacional es la **estructura matricial**. Usted la encontrará en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías constructoras, hospitales, dependencias gubernamentales, universidades, empresas consultoras en administración y compañías de espectáculos.’[4] En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y por producto.

El punto fuerte de la departamentalización funcional radica en que reúne especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de los mismos, al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diferentes especialistas funcionales de manera que se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por el contrario, la departamentalización por productos tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Proporciona la coordinación entre especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y satisfacer los objetivos presupuestales. Además, proporciona una clara responsabilidad sobre todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

Asea Brown Boyen** Ltdq **c*n sede en Zuxich, Suiza, utilizo una estructura matricial global pera manejar sus 1 300 compañías dispersas por Asia, Europa y América. ABS fabrica principalmente grandes componentes para ingeniería de energía, como el generador que se muestro aquí, que construye en Polonia para los equipos de plantas de energía que ensambla en sus plantes de Alemania y Suiza. La estructura matricial de 25 000 administradores de MB incluye ejecutivos globales que se centran en el desarrollo de una estructura competitiva global.; administradores del área de negocios que coordinan el diseño, fabricación y distribución de líneas de productos por todo el mundo; y gerentes nacionales que desarrollan el talento y los recursos especializados de un país. La estructura matricial da a ABB una enorme influencia global en el mercado. Elimina la costosa duplicación de operaciones comerciales, permite que les gerentes aprovechen rápidamente la mejor tecnología y habilidad de los especialistas e incrementa lo flexibilidad y capacidad de respuesta para servir melera les dientes.

La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes: sus administradores del departamento funcional y sus administradores del producto. En consecuencia, la estructura matricial tiene una doble cadena de mando.

La figura 14-5 muestra la forma en que se utiliza la estructura matricial en una facultad de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, mercadotecnia, etc., son unidades funcionales. Además, existen sobrepuestos programas específicos (es decir, productos) sobre las funciones. De esta forma, los empleados miembros de una estructura matricial tienen una responsabilidad doble — respecto a su departamento funcional y a los grupos de producto—. Por ejemplo, un profesor que enseña un curso de contabilidad en la universidad informa al director de los programas de licenciatura así como al jefe del departamento de contabilidad.

El punto fuerte de la estructura matricial está en su habilidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. A medida que crece una organización, se puede sobrecargar su capacidad para procesar la información. En una burocracia, la complejidad genera una mayor formalización. El contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades en la estructura matricial puede significar una mejor comunicación y más flexibilidad. La información permea a la organización y llega con mayor rapidez a aquellas personas que la necesitan. Además, la estructura matricial reduce las patologías burocráticas. Las líneas dobles de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a estar tan ocupados protegiendo sus pequeños feudos, que las metas globales de la organización se vuelven secundarias.

Hay otra ventaja en la estructura matricial: facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando los individuos con habilidades altamente especializadas están ubicados en un departamento funcional o grupo de producto, se monopolizan y se subutilizan sus talentos. La estructura matricial logra ventajas de economía de escala al

proporcionar a la organización tanto los mejores recursos como una forma eficaz de asegurar su empleo.

Figura 14-5
Estructura matricial para una facultad de administración de empresas

Departamentos académicos \ Programas	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo de ejecutivos	Servicio a la comunidad
Contabilidad						
Estudios administrativos						
Finanzas						
Información y ciencias de la decisión						
Marketing						
Comportamiento organizacional						
Métodos cuantitativos						

Las principales desventajas de la estructura matricial radican en la confusión que crea, su propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que genera en los individuos.[15] Cuando desaparece el concepto de unidad de mando, se incrementa considerablemente la ambigüedad y ésta frecuentemente desemboca en conflictos. Por ejemplo, a menudo no está claro quién informa a quién, y no es raro que los administradores de productos se peleen por conseguir que se asignen los mejores especialistas a sus productos. La confusión y la ambigüedad también siembran la semilla de la lucha por el poder. La burocracia reduce el potencial para echar mano del poder al definir las reglas del juego. Cuando esas reglas facilitan esa apropiación, se generan las luchas por el poder entre los administradores funcionales y de productos. Para los individuos que buscan seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo puede producir tensiones. Informar a más de un jefe introduce conflictos en los papeles, y las expectativas poco claras provocan la ambigüedad en ellos. Está ausente la cómoda predecibilidad de la burocracia, que se ve reemplazada por la inseguridad y la tensión.

θ *Nuevas opciones de diseño*

Desde principios de los 80 los administradores superiores han estado trabajando en numerosas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas compitan con mayor eficacia. En esta sección describimos cuatro de dichos diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual, la organización sin fronteras y la organización femenina.

La estructura de equipo

estructura de equipo
Uso de equipos coma dispositivo central para coordinar las actividades de trabajo.

Según se describe en el capitulo 9, los equipos se han convertido en un medio muy popular alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo. Cuando la administración utiliza a los equipos como su dispositivo central de coordinación, uno tiene una estructura de equipo. Las características principales de la **estructura de equipo** es que se rompen las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas.’[6]

En las compañías más pequeñas la estructura de equipo puede definir a toda la organización. Por ejemplo, Imedia, una compañía de mercadotecnia del estado de Nueva Jersey que tiene 30 empleados, está organizada totalmente alrededor de equipos que tienen plena responsabilidad para la mayoría de los asuntos operativos y de servicio a los clientes.[17]

Con más frecuencia, especialmente entre las organizaciones de mayor tamaño, la estructura de equipo complementa lo que suele ser una burocracia. Esto permite que la organización alcance la eficacia de la estandarización

de la burocracia al mismo tiempo que gana la flexibilidad que proporcionan los equipos. Por ejemplo, para mejorar la productividad a nivel operativo, compañías como Chrysler, Saturn, Motorola y Xerox, han hecho uso extenso de equipos autoadministrados. Sin embargo, cuando empresas como Boeing o Hewlett-Packard necesitan diseñar o coordinar grandes proyectos, estructuran las actividades en torno a equipos transfuncionales.

La organización virtual

organización virtual
Organización central, pequeña, que contrata externamente sus principales funciones de negocios.

¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la **organización virtual**, una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales.[18] En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalizacion.

Magicorp tiene un pequeño taller que hace gráficas en transparencias. Se apoya en otras empresas para el resto de sus operaciones. Las personas que utilizan software de gráficas en sus computadoras personales envían los datos por teléfono a la oficina de Magicorp en Wilmington, Ohio. ¿Por qué se localiza Magicorp en Wilmington? Porque allí se encuentra el centro de operaciones de Airborne Express, lo que facilita los envíos rápidos. En lugar de realizar su propia mercadotecnia, Magicorp confía en los vendedores de software de gráficas para la promoción de sus servicios, pagando a estos vendedores por medio de regalías.

Compañías como Nike, Reebok, Liz Claiborne, Emerson Radio y Dell Computer son sólo unas cuantas de las miles de empresas que han encontrado que pueden realizar negocios por cientos de millones de dólares sin ser propietarias de instalaciones industriales. Por ejemplo, Dell Computer no tiene plantas y simplemente ensambla computadoras de piezas fabricadas por fuentes externas a la empresa. National Steel Corp. contrata sus operaciones de manejo de correspondencia. AT&T da a otras empresas su procesamiento de tarjetas de crédito. Mobil Corp. ha encargado a otra compañía el servicio de mantenimiento de sus refinerías.

¿Qué sucede aquí? Una búsqueda de la máxima flexibilidad. Estas organizaciones “virtuales” han creado redes de relaciones que les permiten contratar funciones de fabricación, distribución, mercadotecnia o cualquiera otra del negocio, cuando la administración cree que otros lo pueden hacer mejor o más barato.

La organización virtual contrasta fuertemente con la burocracia típica, porque tiene muchos niveles verticales de administración y donde se busca el control por medio de la propiedad. En tales organizaciones se efectúa la investigación y desarrollo en casa, la producción ocurre en plantas propiedad de la empresa y los propios empleados de la compañía efectúan las ventas y mercadotecnia. Para apoyar todo esto, la administración tiene que emplear personal adicional, incluyendo contadores, especialistas en recursos humanos y abogados. Sin embargo, la organización virtual contrata muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor. Para la mayoría de las empresas estadounidenses, esto significa concentrarse en el diseño o mercadotecnia. Por ejemplo, Emerson Radio Corporation diseña y proporciona la ingeniería de sus televisores, estéreos y otros productos electrónicos para el consumidor, pero contrata su fabricación con proveedores asiáticos.

La figura 14-6 muestra una organización virtual, donde la administración con-trata externamente todas las funciones principales del negocio. El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos. Su trabajo es supervisar directamente cualquier actividad que se realiza en casa y coordinar las relaciones con las organizaciones que fabrican, distribuyen y desarrollan otras funciones cruciales para la organización virtual. Las flechas en la figura 14-6 representan aquellas relaciones que suelen mantenerse por medio de contratos. En esencia, los administradores en las estructuras virtuales pasan la mayor parte de su tiempo coordinando y controlando las relaciones externas, generalmente por medio de redes de computadora.



La ventaja principal de la organización virtual es su flexibilidad. Por ejemplo, le permite a alguien con una idea innovadora y poco dinero — como Michael Dell y su empresa Dell Computer— competir con éxito contra compañías grandes como IBM. La desventaja principal de esta estructura es que reduce el control de la administración sobre partes clave de su negocio.

La organización sin fronteras

organización sin fronteras
Organización que busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control ilimitados y reemplazo los departamentos con equipos a los que se han cedido facultades.

Jack Welch, presidente del consejo de administración de General Electric, acuñó el término **organización sin fronteras** para describir lo que él deseaba que GE llegara a ser. Welch quería convertir a su empresa en una "tienda de abarrotes de $60 mil millones para la familia" ~ Es decir, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los limites *verticales* y *horizontales* dentro de GE y romper las barreras *externas* entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar a los departamentos con equipos a los que se les ha delegado el poder de decidir y actuar.

- GE desea convertirse en la tienda de abarrotes de $60 mil millones para la familia.

General Electric describe al comportamiento sin fronteras como la ruptura de paredes y capas que "atrapan a la gente, inhiben su creatividad, malgastan el tiempo limitan la visión y ahogan los sueños y, sobre todo, retrasan las cosas"< GE está rompiendo las barreras al fomentar el trabajo de equipo y recompensar a los empleados que compartan ideas para mejorar todos los aspectos de las operaciones de la compañía, esta fotografía ilustra el comportamiento sin fronteras en acción. Los trabajadores y la administración están uniendo esfuerzos en el complejo Appllance Park que GE tiene en Louisville, Kentuck para mejorarla rentabilidad de la planta. Con una combinación de cambios en las prácticas laborales y la inversión de GE, miles de empleados altamente involucrados estén proveyendo ideas y poniéndolas en acción para "salvar el parque".

Aunque GE todavía no ha alcanzado este estado sin fronteras — y probablemente nunca lo haga —' ha avanzado considerablemente hacia esta meta. Esto también es cierto en otras empresas como Hewlett-Packard, AT&T y Motorola. Veamos lo que podría parecer una organización sin fronteras y lo que están haciendo algunas compañías para convertirlo en realidad.[20]

Al eliminar las fronteras *verticales*, la administración aplana la jerarquía. Se reducen al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo. Los equipos transjerárquicos (que incluyen ejecutivos superiores, administradores de nivel medio, supervisores y empleados operativos), las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360 grados (donde los compañeros y otras personas por arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño), son ejemplos de lo que GE está haciendo para destruir las fronteras verticales.

Los departamentos funcionales crean fronteras *horizontales.* La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos transfuncionales y organizar las actividades en torno a los procesos. Por ejemplo, Xerox desarrolla ahora nuevos productos por medio de equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso, en lugar de hacerlo en torno a tareas funcionales limitadas. De manera similar, algunas unidades de AT&T están haciendo ahora presupuestos anuales basados no en las funciones o departamentos, sino en procesos como el mantenimiento de una red mundial de telecomunicaciones. Otra forma como la administración puede atravesar las barreras horizontales es mediante transferencias laterales y rotando a las personas dentro y fuera de diferentes áreas funcionales. Esto convierte a los especialistas en generalistas.

Cuando es plenamente operacional, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus partes *externas* y las barreras que crea la geografía. La globalización, las alianzas estratégicas, los vínculos cliente-organización y las telecomunicaciones son ejemplos de prácticas que reducen los limites externos. Por ejemplo, Coca-

Cola se ve a si misma como una corporación global, no como una compañía estadounidense o de Atlanta. Cada una de las empresas como NEC Corp., Boeing y Apple Computer tiene alianzas estratégicas o sociedades conjuntas con docenas de compañías. Estas alianzas borran la distinción entre una organización y otra cuando los empleados trabajan en proyectos conjuntos. Empresas como AT&T y Northwest Airlines están permitiendo que los clientes desarrollen funciones que antes correspondían a la administración. Por ejemplo, algunas unidades de AT&T están recibiendo bonificaciones con base en las evaluaciones que los clientes hacen de los equipos que les proporcionan servicio. Northwest otorga a sus viajeros asiduos 10 certificados de $50 cada año y les dicen que los distribuyan a los empleados de Northwest cuando los ven que están haciendo algo excelente. En esencia, esta práctica permite que los clientes de Northwest participen en la evaluación de los empleados. Por último, percibimos que la telecomunicación está borrando las fronteras organizacionales. El analista de valores de Merrilí Lynch que realiza su trabajo desde su rancho en el estado de Montana, o el diseñador de software que trabaja para una compañía ubicada en San Francisco, pero realiza sus tareas en Boulder, Colorado, son sólo dos ejemplos de los millones de empleados que ahora están desarrollando sus trabajos fuera de los limites físicos de las instalaciones de sus patrones.

El hilo tecnológico común que hace factibles las organizaciones sin fronteras son las computadoras conectadas en red. Permiten que la gente se comunique a través de las fronteras intraorganizacionales e interorganizacionales.[2’] Por ejemplo, el correo electrónico permite que cientos de empleados compartan la información simultáneamente y que los trabajadores de menor categoría se comuniquen directamente con los ejecutivos superiores. Y las redes interorganizacionales ahora hacen posible que proveedores de Wal-Mart, como Procter & Gamble y Levi Strauss, controlen los niveles de inventario de jabón para lavar y ropa de mezclilla, respectivamente, porque los sistemas de computadoras de P&G y Levi están conectados con el sistema de Wal-Mart.

La organización femenina

Uno de los temas más controversiales que se relacionan actualmente con el diseño de la organización es el hecho de que las diferencias de sexo pudieran haber creado una preferencia entre las mujeres por una organización femenina o feminista.

El equipo de esposos formado por Joyce Roberts y *Vlc Wllllams* ***(al centro) opera su compañía como una organización femenina. Son dueños de Architectural Suppórt Services, Inc., una empresa de Atlanta que proporciona servicios de diseño auxiliados por computadora pasa arquitectos, diseñadores e ingenieros. Roberts y Williams alimentan el crecimiento personal de*** *su* ***joven fuerza de trabajo al involucrarlo en todos los aspectos el negocio. Permiten que las empleadas se capaciten entre sí, formen sus propios equipos de proyecto, traten directamente con todos los clientes de ASSI y escojan les títulos de sus puestos. Dadas estas oportunidades, no sólo amplían*** *sus* ***habilidades técnicas rápidamente, sino que también adquieren Una amplitud de experiencia que va bastante más allá de su juventud.***

Al comienzo de los 80, algunos teóricos de la organización comenzaron a buscar los nexos entre los valores femeninos y las preferencias estructurales. El resultado principal fue que las mujeres prefieren organizaciones que conceden importancia a las relaciones y la conexión con otras personas.[22] De acuerdo con los teóricos, este resultado surgió esencialmente de la forma como se ha socializado a las mujeres. “Pocos pueden argumentar en contra de la conclusión de que, en su mayoría, las mujeres han sido socializadas para su papel en la familia, un papel que enseña el valor de apoyar y alimentar a otras personas, de proteger las relaciones a largo plazo (familiares), de buscar soluciones donde todos ganan y, hasta donde sea posible, forjar intereses mutuos.”[23]

organización femenina
Organización caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del empleado, la creación de una comunidad que se preocupa y la participación del poder.

Joyce Rothschild, socióloga organizacional, ha resumido la investigación y ha desarrollado un modelo de la **organización femenina** que tiene seis características:[24]

1. *Se valora a los miembros como seres humanos individuales.* Se trata a la gente como individuos, con valores y necesidades individuales, en lugar de como ocupantes de roles u oficinas.
2. *No oportunista.* Se ve a las relaciones como valiosas en sí mismas, no simplemente como miembros formales para el logro de las metas organizacionales.
3. *Se definen las carreras en función del servicio a los demás.* Mientras que los miembros de una organización burocrática definen el éxito en su carrera en términos de ascensos, adquisición de poder e incrementos de sueldo, los miembros organizacionales en el modelo femenino miden el éxito en función del servicio a otras personas.
4. *Compromiso con el crecimiento del empleado.* Las organizaciones femeninas crean extensas oportunidades para el crecimiento personal de sus miembros. En lugar de insistir en la especialización y el desarrollo de habilidades limitadas, estas organizaciones amplían la habilidad de sus integrantes y la competencia de sus empleadas al ofrecerles nuevas experiencias de aprendizaje.
5. *La creación de una comunidad que se preocupa.* Las integrantes se vinculan muy de cerca en un sentido comunitario, muy semejante al de los pueblos pequeños donde la gente ha aprendido a confiar y cuidar a sus vecinos.
6. *Participación del poder.* En la burocracia tradicional se codician la información y la autoridad para la toma de decisiones, que se asignan de manera jerárquica. En la organización femenina se comparte generosamente la información. A todas las integrantes que se verán afectadas por una decisión se les da la oportunidad de participar en la misma.

De acuerdo con Rothschild, el modelo femenino puede ser más eficaz, como el seleccionado en organizaciones que son dirigidas esencialmente por y para mujeres. Esto incluiría a los centros de atención para mujeres violadas, albergues para mujeres maltratadas y compañías empresariales que venden productos directamente al mercado femenino como Mary Kay Cosmetics, pero ciertamente no estaría limitado a ellas. Por ejemplo, Rothschild estudió varios sindicatos de oficinistas de “la nueva ola” que eran dirigidos y estaban constituidos en su mayor parte por mujeres.[25] Encontró que: (1) su estructura organizacional se asemejaba más de cerca al modelo femenino que a una burocracia, y (2) tenían éxito en la organización de empleadas oficinistas y del sector de servicios, donde habían fracasado los sindicatos de diseño burocrático de AFL-CIO.

θ *¿Por qué son diferentes las estructuras?*

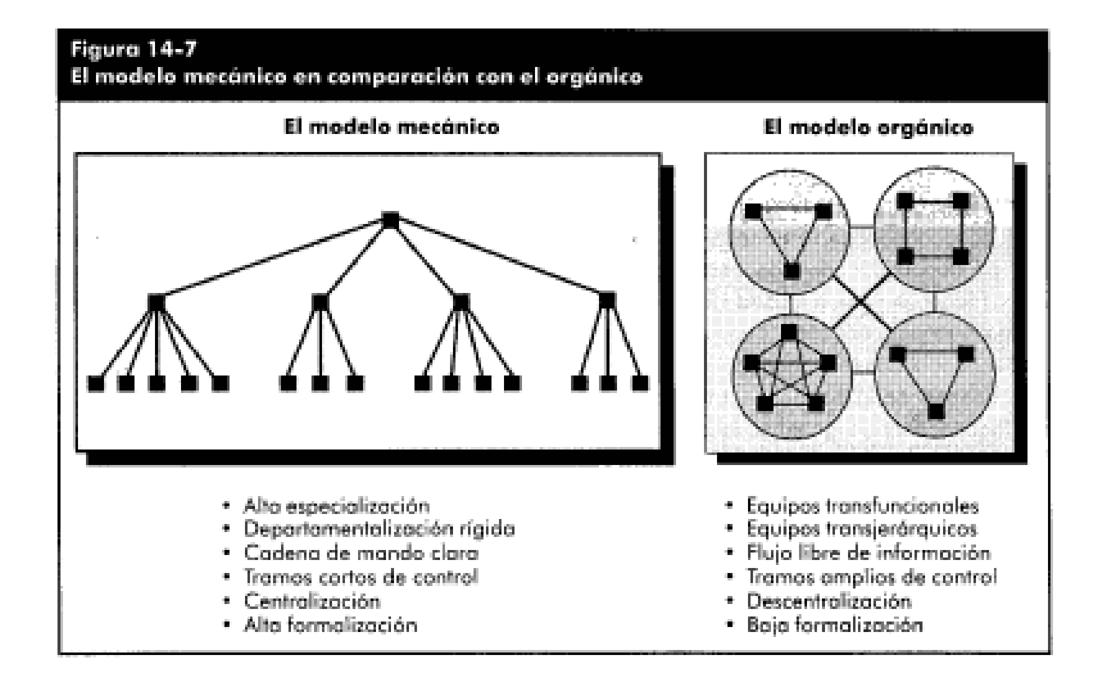
modelo mecánico
Estructura caracterizada por una departamentalización extensiva, alto formalización, uno limitado red de información y centralización.

modelo orgánico
Estructura plano, que utilizo equipos transfuncionales y transjerárquicos, tiene baja formalización, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa.

En las secciones anteriores hemos descrito una diversidad de diseños organizacionales. Han variado desde la burocracia altamente estructurada y estandarizada a la organización laxa, amorfa y sin fronteras. Los otros diseños analizados tienden a estar en algún punto entre estos dos extremos.

La figura 14-7 reconceptualiza los elementos anteriores al presentar dos modelos extremos de diseño organizacional. A un extremo le llamamos el **modelo mecánico**. Por lo general, éste es sinónimo de la burocracia ya que tiene una departamentalización extensa, mucha formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. En el otro extremo está el **modelo orgánico**. Éste se parece mucho a la organización sin fronteras. Es plano, utiliza equipos transjerárquicos y transfuncionales, tiene poca formalización, posee una amplia red de información (que utiliza la comunicación lateral y ascendente, así como descendente) e involucra una alta participación en la toma de decisiones.[26]

Con estos dos modelos en mente, ahora estamos preparados para contestar esta pregunta: ¿Por qué están estructuradas algunas organizaciones a lo largo de líneas más mecánicas, mientras que otras siguen las características orgánicas? ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en el diseño seleccionado? En las siguientes páginas presentaremos las fuerzas principales que se han identificado como causas o determinantes de la estructura de una organización.’[7]



Estrategia

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.[28] La mayoría de los marcos actuales de estrategia se centran en tres opciones — innovación, minimización de costos e imitación — y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.[29]

¿Hasta qué grado ofrece una organización nuevos productos o servicios importantes? Una **estrategia innovadora** no significa simplemente una manera de realizar cambios sencillos o cosméticos de las ofertas anteriores, sino una estrategia de innovaciones significativas y exclusivas. Es obvio que no todas las empresas persiguen la innovación. Esta estrategia puede caracterizar apropiadamente a 3M Co., pero ciertamente no es la que persigue Reader's Digest.

Una organización que utiliza una **estrategia de minimización de costos** con-trola éstos fuertemente, procura no incurrir en gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y reduce los costos al vender un producto básico. Esto describiría la estrategia de Office Depot o los vendedores de abarrotes en general.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Tratan de minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtención de utilidades. Su estrategia es no entrar en nuevos productos o en nuevos mercados hasta que los innovadores hayan comprobado su viabilidad. Toman las ideas exitosas de los innovadores y las copian. Los fabricantes de artículos de moda de venta masiva que son copias robadas de estilos de diseñadores, siguen la estrategia de imitación. Esta etiqueta probablemente también caracterice a empresas tan bien conocidas como IBM y Caterpillar. En esencia, siguen a sus competidores más pequeños y más innovadores con productos superiores, pero sólo después de que sus competidores han demostrado que el mercado está allí.

estrategia innovadora
Estrategia que enfatiza la introducción de nuevos productos o servicios importantes.

estrategia de minimización de costos
Estrategia que destaca el uso de estrictos controles de costos, evita los gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y el recorte de precios.

estrategia de imitación
Estrategia que busca desplazarse hacia nuevos productos o mercados sólo cuando se hoyo demostrado su viabilidad.

La tabla 14-2 describe la opción estructural que mejor conviene a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica; los minimizadores de costos buscan la eficacia y estabilidad de la estructura mecánica. Los imitadores combinan las dos estructuras. Utilizan una estructura mecánica a fin de mantener un control fuerte y bajos costos en sus actividades actuales, al mismo tiempo que crean subunidades orgánicas donde pueden perseguir nuevos retos.

Tamaño de la organización

Una rápida mirada a las organizaciones con las que tratamos normalmente en nuestra vida llevaría a la mayoría de nosotros a la conclusión de que el tamaño tiene algo que ver con la estructura de la organización. Por ejemplo, los empleados del servicio postal de Estados Unidos, que exceden los 800 000, no cabrían cómodamente en un edificio, ni en varios departamentos supervisados por un par de administradores. Es difícil conceptuar 800 000 personas organizadas de alguna manera que no sea aquella que contiene una gran especialización, departamentalización, el uso de un gran número de procedimientos y reglamentos para asegurar prácticas uniformes y que sigue un alto grado de toma de decisiones descentralizadas. Pero un servicio local de mensajería que emplea 10 personas y genera menos de $300 000 anuales en honorarios por servicio, probablemente no necesite la toma de decisiones descentralizadas o procedimientos y reglamentos formalizados.

Existe bastante evidencia que apoya la idea de que el tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura.[30] Por ejemplo, las grandes organizaciones — aquellas que suelen emplear 2 000 personas o más — tienden a poseer más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal. Más bien, el tamaño afecta la estructura a un porcentaje decreciente. El impacto del tamaño se vuelve menos importante a medida que se expande la organización. ¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya está bastante mecanizada. Unos 500 empleados adicionales no tendrán mucho impacto. Sin embargo, la integración de 500 empleados en una organización que sólo tiene 300 miembros, probablemente genere un cambio hacia una estructura más mecánica.

Tabla 14-2 La tesis estrategia-estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación	**Orgánica:** una estructuro suelto; bojo especialización; baja formalización; descentralizada
Minimización de costos	**Mecánica:** control rígido; extensa especialización en el trabajo; alta formalización; gran centralización
Imitación	**Mecánica y orgánica:** mezcla de propiedades leves y estrictas; controles rígidos sobre las actividades actuales y controles más leves poro nuevos empresas

Tecnología

tecnología
Forma como una organización transforma sus insumos en productos.

El término **tecnología** se refiere a la forma como una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios. Por ejemplo, la Ford Motor Co. usa de manera predominante un proceso de línea de ensamble para fabricar sus productos. En contraste, las universidades pueden utilizar diversas tecnologías de instrucción — el siempre popular método de conferencia formal, el método de análisis de casos, el método de ejercicios de experiencia, el método de enseñanza programada, y así sucesivamente—. En esta sección mostraremos cómo las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología-estructura.[31] Son bastante complejos los detalles de estos estudios, de manera que vayamos a las conclusiones y procuremos resumir lo que sabemos.

El tema común que diferencia a las tecnologías es su *grado de rutina*. Por esto queremos decir que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes. Incluyen operaciones tan diversas como la restauración de muebles, fabricación de zapatos a la medida e investigación genética.

¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque la relación no es demasiado fuerte, encontramos que las tareas rutinarias están asociadas con el taller o fábrica y son más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización. Los estudios muestran consistentemente que la rutina está asociada con la presencia de manuales de operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados. Por último, se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parece

lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones. Esta posición ha encontrado cierto apoyo. Sin embargo, una conclusión más general es que la relación tecnología-centralización se ve moderada por el grado de formalización. Tanto los reglamentos formales como la toma de decisiones centralizada son mecanismos de control, y la administración puede sustituir una por otra. Las tecnologías rutinarias deben estar asociadas con el control centralizado si existe un mínimo de reglas y reglamentos. Sin embargo, si hay mucha formalización, la tecnología rutinaria puede estar acompañada por la descentralización. De esta manera, anticiparíamos que la tecnología rutinaria llevaría a la centralización, pero sólo si la formalización es baja.

Ambiente

ambiente
Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la organización.

El **ambiente** de una organización está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que pueden afectar potencialmente su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión pública y otras parecidas.

¿Por qué se puede ver afectada la estructura de una organización por su ambiente? A causa de la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos — cambian pocas fuerzas en su ambiente—. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no hay nuevos adelantos tecnológicos introducidos por los competidores actuales, o hay poca actividad realizada por los grupos de presión pública que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos — reglamentos gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, nuevos competidores, dificultades en la adquisición de materias primas, cambio constante en las preferencias de productos por parte de los consumidores, etcétera—. Los ambientes estáticos crean considerablemente menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza a la eficacia de una organización, la administración tratará de reducirla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre en el ambiente es realizando ajustes en la estructura de la organización.[3]’

La investigación reciente ha ayudado a aclarar lo que significa incertidumbre ambiental. Se han encontrado tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.[33]

La *capacidad* de un ambiente se refiere al grado en que puede soportar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos, que pueden servir de amortiguador a la organización en tiempos de escasez relativa. Por ejem-pío, una capacidad abundante da margen para que una organización pueda cometer errores, no así la escasez de capacidad. En 1995, las empresas que operaban en el negocio de software para multimedia tenían ambientes de abundancia relativa, mientras que las que estaban en el negocio de proporcionar servicios bursátiles totales no lo tenían.

El grado de inestabilidad en un ambiente se refleja en la dimensión de *volatilidad.* Cuando existe un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la administración pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión. En el otro extremo está un ambiente estable. Los cambios acelerados en Europa Oriental y la terminación de la Guerra Fría han tenido efectos impresionantes sobre la industria de la defensa a principios de los 90. Esto cambió el ambiente de los principales contratistas de defensa, como McDonell-Douglas, General Dynamics y Northtrop, de relativamente estable a dinámico.

Por último, se necesita evaluar el ambiente en términos de *complejidad,* es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, se llama complejos a los ambientes caracterizados por su heterogeneidad y dispersión. Éste es, en el fondo, el ambiente actual en el negocio de servicios de computación de datos en línea. Parece que cada día hay otro “nuevo niño en la cuadra”, con los que tienen que tratar las empresas establecidas de servicios de datos.

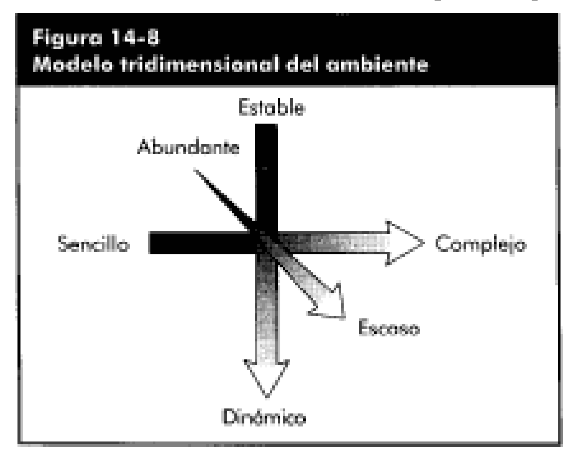


Figura 14-8
Modelo tridimensional del ambiente

La figura 14-8 resume nuestra definición del ambiente a lo largo de sus tres dimensiones. Las flechas de la figura indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Así que las organizaciones que operan en ambientes que se caracterizan como escasos, dinámicos y complejos, enfrentan el mayor grado de incertidumbre. ¿Por qué? Porque hay poco margen para el error, gran impredecibilidad y un conjunto de elementos diversos en el ambiente

que hay que controlar constantemente.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, podemos ofrecer algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona el grado de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. Más específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría más en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

Resumen

Hemos mostrado que las cuatro variables — estrategia, tamaño, tecnología y ambiente — son las fuerzas primarias que determinan si una organización es mecánica u orgánica. Ahora, utilicemos nuestro análisis anterior para explicar la evolución de los diseños estructurales a lo largo de este siglo.

La revolución industrial estimuló las economías de escala y el surgimiento de la moderna y gran corporación. Al crecer las compañías de sus estructuras simples originales, asumieron las características mecánicas y se volvieron burocracias. Tres hechos pueden explicar en gran parte el surgimiento de la burocracia, para convertirse en la estructura dominante en las naciones industrializadas desde los años 20 hasta los años 70. En primer lugar, el ambiente era relativamente estable y seguro durante este periodo. El monopolio de poder de las grandes corporaciones, aunado a la poca competencia internacional, mantuvo al mínimo la incertidumbre ambiental. En segundo lugar, las economías de escala y la mínima competencia permitieron que estas corporaciones introdujeran tecnologías altamente rutinarias. Y, en tercer lugar, la mayoría de estas grandes corporaciones escogió buscar la minimización de costos o la estrategia de imitación, dejando las innovaciones a las compañías pequeñas. Combinemos estas estrategias con el gran tamaño, las tecnologías rutinarias y los ambientes relativamente abundantes, estables y sencillos, y tendremos una explicación razonablemente clara del surgimiento y dominio de la burocracia.

Las cosas empezaron a cambiar en los 70, cuando el ambiente fue considerablemente más incierto. Los precios del petróleo literalmente se cuadruplicaron de la noche a la mañana en 1973. La inflación explotó para alcanzar dos dígitos en 1978 y 1979. Los adelantos en la tecnología de la computación —especialmente la disponibilidad de sistemas cada vez más poderosos a precios que disminuían de manera impresionante — comenzó a reducir la ventaja que se asociaba con el tamaño grande. Y, desde luego, la competencia entró a la arena global. Para competir con eficacia, la administración superior respondió con la reestructuración de sus organizaciones. Algunas acudieron a la estructura matricial para dar a sus empresas una mayor flexibilidad. Otras agregaron estructuras de equipo para responder con mayor rapidez al cambio. En la actualidad, los administradores superiores en la mayoría de las grandes corporaciones las están desburocratizando — haciéndolas más orgánicas al reducir personal, recortar niveles verticales, descentralizar la autoridad y cosas semejantes— principalmente porque el ambiente continúa siendo incierto. Los administradores comprenden que en un ambiente dinámico y cambiante, las organizaciones inflexibles terminan siendo parte de las estadísticas de bancarrotas.

θ *Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados*

Comenzamos este capitulo con la implicación de que la estructura de una organización puede tener profundos efectos sobre sus miembros. En esta sección evaluaremos directa y exactamente cuáles podrían ser esos efectos.

Una revisión de la evidencia que vincula las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados nos conduce a una clara conclusión: ¡no se puede generalizar! No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras organizacionales. Algunas personas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas en el trabajo están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad —es decir, cuando trabajan en estructuras mecanizadas—. De manera que cualquier discusión acerca del efecto que tiene el diseño organizacional sobre el comportamiento de los empleados tiene que centrarse en las diferencias individuales. Para ilustrar este punto, consideremos las preferencias de los empleados respecto de la especialización en el trabajo, tramo de control y la centralización.[34]

En general, la evidencia indica que la *especialización en el trabajo* contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el puesto. Sin embargo, esta conclusión pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de tareas que efectúa la gente en el puesto.

Como hemos observado con anterioridad, la especialización en el trabajo no es fuente inagotable de mayor producción. Los problemas empiezan a surgir y la productividad comienza a sufrir cuando las deseconomias humanas que resultan de efectuar tareas repetitivas y limitadas sobrepasan las economías de la especialización. Al estar la fuerza

de trabajo más preparada y deseosa de estar en puestos que son intrínsecamente remuneradores, el punto donde la productividad comienza a declinar parece que se alcanza más rápidamente que en los pasados decenios.

Aunque la mayoría de la gente hoy en día se siente indudablemente más enajenada que sus padres o abuelos al desempeñar puestos demasiado especializados, sería ingenuo pasar por alto la realidad de que todavía existe un segmento de la fuerza laboral que prefiere la rutina y el carácter repetitivo de los puestos altamente especializados. Algunos individuos desean un trabajo que les plantee exigencias intelectuales mínimas y les proporcione la seguridad de la rutina. Para estas personas, la gran especialización en el trabajo es una fuente de satisfacción en el puesto:

Desde luego, la pregunta práctica es si esto representa al 2% de la fuerza de trabajo o al 52%. Dado que existe cierta autoselección operativa en la elección de carreras, podríamos llegar a la conclusión de que los resultados de un comportamiento negativo derivados de la excesiva especialización probablemente surjan en los puestos profesionales ocupados por individuos que tienen mucha necesidad de crecimiento personal y de diversidad.

Una revisión de la investigación indica que probablemente sea seguro afirmar que no hay evidencia que apoye una relación entre el *tramo de control* y el desempeño de los empleados. Aunque es intuitivamente atractivo decir que los grandes tramos pueden conducir a un mayor desempeño de los empleados porque proporcionan una supervisión más lejana y más oportunidades para la iniciativa personal, la investigación no apoya esta idea. En este momento es imposible decir que algún tramo de control de longitud específica es el mejor para producir un alto desempeño o una gran satisfacción entre los subordinados. De nueva cuenta, la razón probablemente sea las diferencias individuales. Es decir, a algunas personas les gusta que las dejen solas, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe que está disponible rápidamente en todo momento. De acuerdo con varias de las teorías de contingencia del liderazgo que se analizaron en el capítulo 11, podríamos esperar que factores como la experiencia y la habilidad de los empleados y el grado de estructura de sus tareas expliquen cuándo es probable que los tramos amplios o limitados de control contribuyan a su desempeño y satisfacción en el puesto. Sin embargo, cierta evidencia indica que la satisfacción en el puesto del *administrador* aumenta a medida que se incrementa el número de subordinados que supervisa.

Encontramos una evidencia bastante fuerte que vincula la *centralización* y la satisfacción con el puesto. En general, las organizaciones que son menos centralizadas tienen una mayor toma de decisiones participativas. Y la evidencia sugiere que la toma de decisiones participativas está relacionada positivamente con la satisfacción en el puesto. Pero de nuevo surgen las diferencias individuales. La relación descentralización-satisfacción es más fuerte con los empleados que tienen una baja autoestima. Puesto que los individuos con baja autoestima tienen menos confianza en sus habilidades, dan un mayor valor a la toma de decisiones participativa, lo que significa que ellos no son los únicos responsables de los resultados de las decisiones.

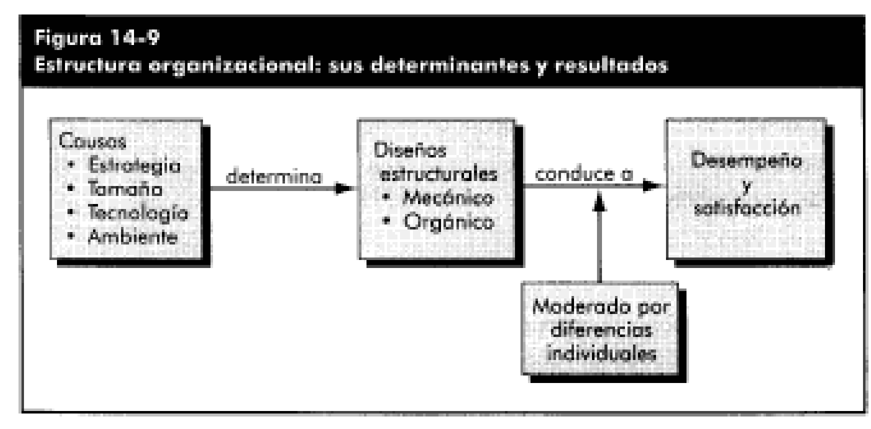
Nuestra conclusión es: para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se deben tener en cuenta las diferencias individuales —como experiencia, personalidad y el carácter del trabajo—. En busca de la sencillez, podría ayudarnos el recordar que los individuos con un alto grado de orientación burocrática (véase el “Ejercicio de autoconocimiento”, al final de este capitulo) tienden a confiar mucho en la autoridad principal, prefieren reglas formalizadas y especificas y relaciones formales con las otras personas en el trabajo. Parece ser que tales personas son más aptas para las estructuras mecánicas. Aquellos individuos con un bajo grado de orientación burocrática probablemente estén mejor en las estructuras orgánicas.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

El tema de este capitulo ha sido que la estructura interna de una organización contribuye a la explicación y predicción del comportamiento. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un efecto importante sobre las actitudes y comportamiento del empleado.

¿Cuál es la base para el argumento de que la estructura tiene un impacto tanto sobre las actitudes como sobre el comportamiento? En la medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones como “¿qué se supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo debo hacer?”, “¿a quién debo informar?” y “¿a quién debo acudir cuando tengo un problema?”, la estructura moldea sus actitudes y facilita y los motiva a alcanzar niveles más altos de desempeño.

Por supuesto la estructura también restringe a los empleados en el grado en que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una adhesión estricta a la cadena de mando, una limitada delegación de autoridad y tramos cortos de control, proporcionan poca autonomía a los empleados. Los controles en dichas organizaciones son fuertes y el comportamiento tenderá a variar dentro de limites estrechos. En contraste, las organizaciones que están estructuradas en torno a una especialización limitada, poca formalización, amplios tramos de control y cosas semejantes, proporcionan a los empleados mayor libertad y, por tanto, se caracterizarán por una mayor diversidad en el comportamiento.



La figura 14-9 resume de manera gráfica lo que hemos analizado en este capitulo. La estrategia, tamaño, tecnología y ambiente determinan el tipo de estructura que tendrá una organización. En busca de la sencillez, hemos clasificado los diseños estructurales en torno a uno de dos modelos: mecánico u orgánico. El efecto especifico de los diseños estructurales sobre el desempeño y la satisfacción se verán moderados por las preferencias individuales de los empleados.

Un último punto: se necesita recordar a los administradores que las variables estructurales, como la especialización en el trabajo, tramo de control, formalización y centralización, son características objetivas que los investigadores organizacionales pueden medir. Los resultados y conclusiones que ofrecemos en este capitulo, de hecho, son directamente un resultado del trabajo de estos investigadores. ¡Pero los empleados no miden objetivamente estas características estructurales! Observan las cosas a su alrededor de manera no científica y luego forman sus propios modelos implícitos de cómo es la estructura de la organización. ¿Con cuántas personas tuvieron que entrevistarse antes de que se les ofreciera su puesto? ¿Cuántas personas trabajan en su departamento y edificio? ¿Existe algún manual de política organizacional? De ser así, ¿está disponible fácilmente y lo acatan las personas? ¿Cómo describen los periódicos y las revistas la organización y su administración superior? Las respuestas a preguntas como éstas, cuando se combinan con las experiencias pasadas del empleado y los comentarios formulados por sus compañeros, llevan a los miembros a formarse una imagen subjetiva global de lo que es la estructura de su organización. Sin embargo, esta imagen de ninguna manera puede parecerse a las características estructurales objetivas reales de la organización.

No se debe pasar por alto la importancia de estos *modelos implícitos de estructura organizacional.* Como señalamos en el capitulo 4, la gente responde a sus percepciones en lugar de hacerlo a la realidad objetiva. Por ejemplo, la investigación sobre la relación entre muchas variables estructurales y los niveles subsecuentes del desempeño o de la satisfacción con el puesto, distan mucho de tener consistencia. Explicamos parte de esto como atribuible a las diferencias individuales. Sin embargo, una causa que contribuye adicionalmente a estos resultados inconsistentes pudieran ser las diversas percepciones de las características objetivas. Los investigadores suelen centrarse en los niveles reales de los diversos componentes estructurales, pero éstos pueden no significar nada si las personas interpretan en forma diferente componentes similares. Por tanto, lo último que podemos hacer es comprender cómo los empleados interpretan la estructura de su organización. Eso debe proporcionar un pronóstico más significativo de su comportamiento que las características objetivas en sí mismas.

θ *Para repaso*

1. ¿Por qué no es la especialización en el trabajo una fuente inagotable de mayor productividad?
2. Si todas las cosas permanecen iguales, ¿qué es más eficaz, un tramo amplio o corto de control? ¿Por qué?
3. ¿En qué forma se puede departamentalizar la administración?
4. ¿Qué es una *estructura matricial?* ¿Cuándo debe utilizarla la administración?
5. Compare la organización de redes con la organización sin fronteras.
6. ¿Qué tipo de estructura funciona mejor con una estrategia innovadora? ¿Una estrategia de minimización de costos? ¿Una estrategia de imitación?
7. Resuma la relación tamaño-estructura.
8. Defina y proporcione un ejemplo de lo que significa el término *tecnología.*
9. Resuma la relación ambiente-estructura.
10. ¿Cuál es la importancia de la declaración: “Los empleados forman modelos implícitos de la estructura organizacional”?

θ *Para discusión*

1. “Los empleados prefieren trabajar en organizaciones planas, descentralizadas.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Discútalo.
2. ¿Cree usted que la mayoría de los empleados prefiere una alta formalización? Defienda su postura.
3. Si usted fuera un empleado en una estructura matricial, ¿qué beneficios cree que proporcionaría la estructura? ¿Y qué desventajas habría?
4. ¿Cree *usted* que haya una cosa como “organización femenina”? Explíquese.
5. ¿Qué predicciones sobre el comportamiento haría usted acerca de personas que trabajan en una organización “pura” sin fronteras (en el caso de existir una estructura de esta clase)?

A favor

Lo pequeño es hermoso

Los Davídes están venciendo a los Goliats. Las grandes corporaciones siguen el camino de los dinosaurios porque son demasiado rígidas, tecnológicamente obsoletas y muy burocráticas. Las compañías pequeñas y ágiles las están reemplazando. Estas organizaciones pequeñas son las innovadoras en tecnología, capaces de responder rápidamente a las oportunidades cambiantes en el mercado y se han convertido en los generadores principales de puestos en casi todos los países desarrollados.

En casi todas las industrias principales, las empresas de menor tamaño y más ágiles están desempeñándose mejor que sus competidores mayores. En las líneas aéreas, la pequeña Southwest Air continuamente tiene un mejor desempeño que empresas como American y United. CNN se ha enfrentado a ABC, CBS y NBC con resultados impresionantes. En la industria siderúrgica, los operadores de pequeños minimolinos como Nucor han comprobado ser mucho más eficaces y que responden al cambio más rápido que los grandes productores como US Steel. Y en la industria de la computación, gigantes como IBM y Digital están luchando por su vida contra cientos de pequeñas compañías con espíritu emprendedor.

¿Qué es lo que está pasando? ¡Se está aboliendo la ley de economías de escala! Esta ley argumentaba que las operaciones más grandes echaban fuera a las más pequeñas, porque con el gran tamaño venia una mayor eficiencia.

Por ejemplo, los costos fijos podían distribuirse entre más unidades, las grandes empresas podían utilizar la estandarización y la producción masiva para fabricar productos con costos más bajos. Pero eso ya no se aplica a causa de la fragmentación del mercado, las alianzas estratégicas y la tecnología.

Los nichos de mercado le están arrebatando las ventajas al tamaño grande. Southwest puede competir con éxito contra American y United porque no trata de igualar la estrategia de servicio completo de las organizaciones grandes. No utiliza centros de actividades, no transfiere equipaje, no compite en todos los mercados, no ofrece alimentos y no reserva asientos.

Las alianzas estratégicas ofrecen a las pequeñas compañías la oportunidad de compartir la habilidad y costos de desarrollo de otras empresas, permitiéndoles competir con las grandes organizaciones. Por ejemplo, muchas editoriales pequeñas no tienen el dinero para desarrollar operaciones de mercadotecnia y personal de ventas en Australia o Asia. Al unir fuerzas con las editoriales de aquellos países para vender sus libros, pueden comportarse como las grandes empresas.

La tecnología también está arrebatando mucha de la ventaja que solía ir con el tamaño. La conexión a redes de cómputo y satélite y los sistemas flexibles de fabricación son ejemplos de esta tecnología. Quick & Reilly o Charles Schwab pueden ejecutar órdenes tan eficazmente como Dean Witter o Merrilí Lynch por medio de conexiones a redes de cómputo con los mercados bursátiles, aunque sean sólo una fracción del tamaño de las grandes.

En el ambiente actual cada vez más dinámico, el tamaño grande puede convertirse en una seria desventaja. Restringe la creatividad para desarrollar nuevos productos y servicios. También limita el crecimiento en el puesto. Para decirlo con más claridad, las pequeñas organizaciones son las que realizan las innovaciones y generan puestos. Por ejemplo, el consultor David Birch calcula que empresas muy pequeñas — aquellas que tienen menos de 20 empleados — generaron el 88% de todos los puestos netos en Estados Unidos entre 1981 y 1985. Además, Birch señala que entre 1988 y 1991 las empresas pequeñas generaron casi todos los nuevos puestos en Estados Unidos.

Las grandes compañías están atendiendo el mensaje: están despidiendo a decenas de miles de empleados, están vendiendo negocios que no se ajustan a su competencia central, y se están reestructurando para ser más ágiles y responsivas.

Este argumento está basado en J. case, “The Disciples of David Birch”, *Inc.* (enero de 1989), págs 39-45; 1. Peters, “Rethinking Scale”, California *Management Review* (Otoño de 1992), págs 7-28; 1. Sager, “Ihe Great Equalizer”, *Business Week/The Information Revolution* (1994), págs 100-110; y J. Naisbitt, *Global Paradox* (Nueva York: William Morrow, 1994).

Los clientes de Intellection estarían de acuerdo en que lo pequeño es hermoso. La empresa de 30 empleados se especializa en un nicho de mercado, produciendo software para fabricantes que modelan toda una línea de producción, desde materias primas hasta artículos terminados. Cuando un cliente sitúa una orden, Intellection lo complace con velocidad y agilidad. El presidente de Intellection, San¡iv Sidhu (a la derecha) mantiene vivo el espíritu empresarial al rebotar ideas nuevas entre él y su equipo de desarrollo.

En contra

“Lo pequeño es hermoso” ¡es un mito!

Ahora se ha convertido en sabiduría convencional el reconocimiento de que las grandes organizaciones se encuentran en desventaja en el ambiente dinámico de la actualidad. Su gran tamaño limita su agilidad. Además, las fuerzas competitivas y tecnológicas se han unido para arrebatar las economías que tenían su fortaleza en el tamaño. Bueno, ¡la sabiduría convencional está equivocada! La mayoría de la evidencia muestra que la importancia de las pequeñas industrias como generadoras de empleos y como motores del dinamismo tecnológico ha sido muy exagerada. Además, las grandes organizaciones han descubierto cómo ser menos rígidas, más empresariales y menos jerárquicas — al mismo tiempo que continúan conservando las ventajas que se asocian con el gran tamaño.

En primer lugar, tiene fallas la investigación que muestra que las pequeñas compañías han sido generadoras básicas de empleos en años recientes. Los primeros datos que se utilizaron exageraron la incidencia de arranques y abarcaron un periodo demasiado corto. También se dejó de recategorizar a las compañías una vez que crecían o se encogían, mientras se infló de manera sistemática la importancia relativa de las pequeñas empresas. Al usar la definición más común de pequeñas compañías como aquellas que tienen menos de 100 empleados, la evidencia indica que la participación de empleos en las pequeñas compañías ha permanecido casi sin cambios desde los años 60. La inmensa mayoría de empleos de nueva creación en el curso del tiempo se han incrementado con la aportación de una fracción muy pequeña procedente de las nuevas empresas. Entre los 245 000 negocios que comenzaron en Estados Unidos en 1985, 75% del incremento en el empleo tres años después fue aportado por 735 compañías (o .003%) del grupo. **Y** para comenzar, todas esas 735 compañías tenían más de 100 empleados. Este mismo patrón — las nuevas empresas que tienen éxito comienzan siendo grandes — también es cierto en el Reino Unido.

A la gente le gusta citar a la industria de la computación como una industria de alta tecnología dominada por pequeñas empresas innovadoras. No es cierto. Sólo 5% de las compañías de computadoras en Estados Unidos emplea a 500 trabajadores o más (lo que incluye a empresas como Intel y Microsoft). Sin embargo, este 5% responde por más de 90% tanto en empleos como de ventas en la industria. A propósito, en Japón la computación siempre ha estado dominada por gigantes como NEC, Toshiba y Fujitsu.

Es cierto que la organización típica está reduciendo su tamaño. El establecimiento promedio de negocios estadounidenses se ha reducido en cuanto a personal de manera impresionante durante el último cuarto de siglo — de 1 100 empleados en 1967 a 665 en 1985—. Pero lo que no revelan estos números es que estos establecimientos más pequeños forman parte cada vez en mayor proporción de grandes empresas con ubicaciones múltiples, con los recursos financieros y tecnológicos para competir en un mercado global. En otras palabras, esas organizaciones más pequeñas forman una parte de facto de la empresa grande. Y esta práctica se está extendiendo en todo el mundo. Por ejemplo, un estudio encontró que las 32 empresas industriales alemanas más grandes tenían más de 1 000 subsidiarias legalmente independientes, y el número creció casi un 50% entre 1971 y 1983.

En segundo lugar, la tecnología favorece a los

mayores. Los estudios muestran que las pequeñas compañías tienden a estar retrasadas sistemáticamente cuando se trata de tecnología. Por ejemplo, en cada continente es mucho más probable que las grandes empresas inviertan en la automatización de fábricas controladas por computadoras que las pequeñas compañías.

En tercer lugar, todo el mundo está de acuerdo en que las grandes organizaciones están mejorando su flexibilidad al utilizar cada vez más las alianzas estratégicas, redes interorganizacionales y dispositivos similares. Por ejemplo, Siemens, la enorme multinacional alemana, tiene alianzas estratégicas con Fujitsu para fabricar robots, con GTE en las telecomunicaciones, con Philips para producir semiconductores y con Microsoft para desarrollar software. Esta tendencia mundial, unida a los esfuerzos para ampliar los tramos de control, descentralizar la toma de decisiones, recortar niveles verticales y vender o cerrar operaciones que no se ajustan con el propósito principal de la organización, han hecho que las grandes empresas sean cada vez más ágiles y que respondan más rápidamente al cambio.

Este argumento está basado en B. Harrison. *Lean and Mean: The changing Landscape of corporate Power in Ihe Age of Flexibility* (Nueva York: Basic Books, 1994).

Ejercicio de autoconocimiento
Prueba de orientación burocrática

Instrucciones: Para cada declaración, marque la respuesta (básicamente de acuerdo o básicamente en desacuerdo) que mejor represente sus opiniones.

		Básicamente de acuerdo	Básicamente en desacuerdo
1.	Aprecio la estabilidad en mi puesto.	______	______
2.	Me gusta una organización predecible.	______	______
3.	El mejor puesto para mi seria uno en que el futuro es incierto.	______	______
4.	El gobierno federal seria un buen lugar para trabajar.	______	______
5.	Las reglas, políticas y procedimientos tienden a frustrarme.	______	______
6.	Me gustaría trabajar para una empresa que emplea a 85 000 personas en todo el mundo.	______	______
7.	Estar autoempleado involucra más riesgos que los que estoy dispuesto a correr.	______	______
8.	Antes de aceptar un puesto, me gusta ver una descripción exacta del mismo.	______	______
9.	Preferiría un puesto como pintor de casas por cuenta propia a uno de oficinista en el departamento de vehículos automotores.	______	______
10.	La antigtiedad debe ser tan importante como el desempeño para determinar los aumentos de sueldo y ascensos.	______	______
11.	Me sentiría muy orgulloso trabajando para la empresa más grande y de mayor éxito en su ramo.	______	______
12.	Si se me diera a escoger, preferiría ganar $40 000 anuales como vicepresidente de una pequeña empresa a $45 000 como especialista en recursos humanos de una gran compañía.	______	______
13.	El hecho de ostentar un botón de empleado con su número lo tomaría como una experiencia degradante.	______	______
14.	Los espacios en el estacionamiento de la empresa deben asignarse sobre la base		

	del nivel del puesto.	______	______
15.	Si un contador trabaja para una gran organización, no puede ser un verdadero profesional.	______	______
16.	Antes de aceptar un puesto (si se me da a escoger), desearía asegurarme de que la empresa tuviera un muy buen programa de prestaciones para los empleados.	______	______
17.	Una compañía probablemente no tenga éxito a menos que establezca un conjunto claro de reglas y procedimientos de trabajo.	______	______
18.	Las horas regulares de trabajo y las vacaciones son más importantes para mi que las emociones que encuentre en el puesto.	______	______
19.	Uno debe respetar a la gente de acuerdo con su categoría.	______	______
20.	Las reglas se hacen para quebrantarías.	______	______

Pase a la página A-29 para las instrucciones y clave de calificación.

Fuente: Al. DuBrin, *Human Retations: A Job Oriented Appreach.* Derechos reservados © 1978, págs. 687-688. Reimpreso con autorización de Reston l'ublishing co., a Prentice Hall co., 11480 Sunset Hilís Road, Reston, VA 22090.

Ejercicio para trabajo en grupo
Figuras de autoridad

Propósito: Aprender acerca de las experiencias y sentimientos que uno tiene respecto de la autoridad.
Tiempo: Aproximadamente 75 minutos.
Procedimiento:

1. El maestro separará a los miembros de la clase con base en la fecha de su nacimiento. Se forman grupos consistentes de "sólo niños", "los mayores", "media edad", "más jóvenes", de acuerdo con su colocación en las familias. Se dividirán los grupos más grandes en otros más pequeños, con cuatro o cinco miembros para permitir una conversación más libre.

2. Cada miembro del grupo debe hablar como "suele reaccionar a la autoridad de otras personas". El enfoque debe ser sobre situaciones especificas que ofrecen una información general acerca de la forma como los individuos tratan con las figuras de autoridad (por ejemplo: jefes, maestros, padres o entrenadores). El grupo tiene 25 minutos para desarrollar una lista por escrito de la forma como el grupo suele tratar con la autoridad de terceros. Asegúrese de separar las tendencias que comparten los miembros del grupo de aquellas que no comparten.

3. Repita el paso 2, con la diferencia de que esta vez analice la forma como los miembros del grupo se comportan cuando "son típicamente figuras de autoridad". Haga de nuevo una lista de las características compartidas.

4. Cada grupo compartirá sus conclusiones generales con toda la clase.

5. La discusión de la clase se centrará sobre preguntas como las siguientes:

a. ¿Qué diferencias en los patrones de comportamiento han surgido entre los grupos?
b. ¿Cuál puede ser la razón de estas diferencias?
c. ¿Qué hipótesis puede explicar la conexión entre la forma como los individuos reaccionan a la autoridad de otras personas, y cómo actúan ellos mismos como autoridad?

Fuente: Este ejercicio se adaptó de W.A. Kahn, "An Exercise of Authority", *Organizationat Bebavior Teaching Reviete*, vol. xlv, número 2 (1989-1990) págs. 28-42.

Ejercicio sobre un dilema ético
Control de empleados: ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?

¿Cuándo se convierten los esfuerzos de la administración por controlar las acciones de sus empleados en una invasión de su privacidad? Considere dos casos.[35]

Los empleados del centro de respuestas de General Electric reciben llamadas telefónicas de los clientes durante todo el día. Esas conversaciones son grabadas por GE y revisadas ocasionalmente por la administración.

El grupo de auditoría interna del Internal Revenue Service (servicio de impuestos de Estados Unidos) controla con una bitácora de computadora el acceso de los empleados a las cuentas de los contribuyentes. Esta actividad de control permite que la administración compruebe y vea lo que los empleados están haciendo en sus computadoras.

¿Son cualquiera de estos casos — el control de las llamadas telefónicas o de las actividades en la computadora — una invasión de la privacidad de los empleados? ¿Cuándo sobrepasa la administración los limites de la decencia y privacidad al escudriñar silenciosa (y hasta sigilosamente) el comportamiento de sus empleados?

Los administradores de GE y el IRS defienden sus prácticas en función de asegurar la calidad, la productividad y el correcto comportamiento de los empleados. GE puede señalar las estadísticas gubernamentales de Estados Unidos que calculan que 6 millones de trabajadores están sujetos a control electrónico en sus puestos. Y puede utilizarse un control silencioso de las llamadas telefónicas para ayudar a los empleados a que desarrollen mejor su trabajo. Una auditoria de las oficinas regionales del IRS en el sureste encontró que 166 empleados veían sin autorización las declaraciones de impuestos de sus amigos, vecinos o celebridades.

¿En qué momento la necesidad de información de la administración sobre el desempeño de los empleados cruza la línea e interfiere con el derecho de privacidad de un trabajador? Por ejemplo, ¿se debe notificar previamente a los empleados que serán controlados? ¿Se extiende el derecho de la administración de proteger sus intereses al control electrónico de cada lugar donde pudiera estar un trabajador —baños, casilleros y vestidores?



La organización de la administración Clinton

Richard Haass, un ex ayudante de Bush, cree que la administración de Clinton está organizada de manera equivocada. De acuerdo con Haass, la estructura que Bill Clinton y su gente han escogido promueve nuevas ideas, pero también pierde tiempo, debilita la moral e invita al desastre.

La administración de Clinton se ha organizado como una adhocracia (derivado de la expresión latina *ad hoc*, a propósito, a conveniencia), estructura orgánica que minimiza la confianza en patrones regulares y sistemáticos para proporcionar asesoría, y, en su lugar, se apoya fuertemente en el presidente para que distribuya asignaciones de trabajo y seleccione a quién escucha y cuándo. Haass afirma que una adhocracia tiene seis desventajas: (1) tiende a desalentar el debate y el disentimiento. Las reuniones importantes, en que se analiza información delicada y se toman decisiones, puede incluir solamente a aquellas personas que los ejecutivos con poder desean que estén presentes. De esta manera, la adhocracia desanima la veracidad, porque las personas temen que se les deje fuera. (2) Lleva a la inconsistencia, porque a nadie se le deja toda la responsabilidad de una política. (3) La adhocracia afecta la moral. Aquellas personas con título, pero sin poder, se sienten despreciadas. (4) Esta forma estructural está propensa a los errores. La falta de procedimientos estandarizados aumenta la probabilidad de errores. (5) La carencia de estandarización también incrementa la probabilidad de escándalos. El énfasis sobre las relaciones personales lleva a los individuos a pensar demasiado en la protección del jefe; la ausencia de procedimientos formales les permite salirse con la suya. (6) Por último, la adhocracia termina distribuyendo erróneamente el tiempo del presidente. Éste se convierte en su propio jefe de operaciones, robándole tiempo de su tarea primordial de proporcionar liderazgo al país.

Haass señala que el gabinete informal del presidente, compuesto por sus viejos amigos, consultores y favoritos a quienes se les ha dado un nombramiento, han creado un “gobierno de círculo interno” que favorece a la gente sobre las posiciones. Clinton escucha a este grupo favorecido más que a aquellos que están en puestos formales. Y como Clinton y sus principales asesores no confían ni respetan las burocracias ya establecidas, se apoyan fuertemente en las

fuerzas de trabajo (manejadas por íntimos del presidente) para hacerse cargo de asuntos como el cuidado de la salud o la reforma del programa de bienestar social.

Haass argumenta que muchos de los problemas del presidente Clinton pueden atribuirse a esta estructura adhocrática. De acuerdo con Haass, la política exterior sufre de una carencia de dirección. Las relaciones con el congreso flaquean debido a las directrices inconsistentes de la administración.

Preguntas

1. Haass señala las desventajas de la adhocracia. ¿Cuáles cree usted que son sus puntos fuertes?
2. Un ambiente dinámico exige flexibilidad, y la adhocracia es flexible. Entonces, ¿por qué esta estructura no es un mecanismo ideal para administrar al gobierno?
3. “La estructura de una administración debe compensar las debilidades del presidente.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? ¿Cuáles serian las implicaciones de esta declaración para la administración de Clinton?
4. Compare el papel de Clinton al dirigir un país con el puesto del DGE en una corporación de miles de millones de dólares. ¿Está Clinton implantando simplemente una “organización sin fronteras” en el gobierno de la manera como, digamos, lo hace Jack Welch en General Electric?

Este ejercicio está basado en R.N. Haass, “Bill Clinton’s Adhocracy”, *New York Times Magazine* (29 de mayo de 1994), págs 40-41


TEMA DE ACTUALIDAD

¡El hermano mayor ESTÁ vigilándote!

Algunas corporaciones han estado espiando a sus empleados. El Hotel Sheraton lo ha estado haciendo. Igualmente K-Mart. Este espionaje trae a colación el asunto de hasta dónde llega la autoridad de una compañía y la línea divisoria entre el control corporativo y la libertad personal.

Francklin Etienne y Brad Fair estaban entre las docenas de empleados a quienes videograbaron en secreto en Sheraton. Y no simplemente mientras estaban desempeñando su puesto. Por ejemplo, ¡a Brad se le filmó desvistiéndose en el salón de casilleros de los empleados! A Francklin se le atrapó leyendo un libro en su momento de descanso. Los ejecutivos de Sheraton defienden sus acciones al decir que la videograbación secreta si dio resultado al atrapar a un empleado traficante de drogas. Etienne, inmigrante de Haití, no podía conciliar esta acción de su patrón y la preocupación de Estados Unidos con la libertad. “Cuando supe que había sido grabada, me pregunté a mí misma: ‘¿Dónde está la privacidad de la que siempre están hablando? ¿Dónde está la libertad de la que siempre están hablando?”’

La experiencia de Lewis Hubble en K-Mart fue más personal. Él supo que los colaboradores con los que había trabado amistad en realidad eran investigadores privados contratados por K-Mart para recopilar informes sobre sus empleados al ir a las tabernas locales, visitarlos en sus hogares y cosas semejantes. Estos reportes contenían información que poco o nada tenía que ver con los puestos de los empleados. Por ejemplo, un informe decía que un empleado había sido padre del hijo de otra empleada, y citó los nombres. La administración de K-Mart no quiso hablar del asunto, pero sí dijeron que utilizaron a los investigadores para desbaratar una banda interna dedicada al robo. Marva Plumley, una empleada del almacén de K-Mart, dijo: “Tienen derecho a saber lo que pasa en ese almacén. Pero no tienen derecho a saber lo que pasa en mi recámara, en mi sala.”

Éstos no son ejemplos aislados. Un cálculo gubernamental indica que se espía en su trabajo por lo menos a 6 millones de trabajadores estadounidenses cada año. El espionaje toma diversas formas — escuchar llamadas telefónicas, videograbar las áreas de trabajo, revisar los ingresos a la computadora, controlar el correo electrónico—. Y es poco lo que pueden hacer los empleados para evitar que la administración los espíe en las instalaciones de la compañía o fuera de ella. Históricamente, los tribunales han fallado en favor del derecho de una compañía para reunir

información sobre los trabajadores, sin su conocimiento. Existe una ley federal para evitar que los patrones escuchen las llamadas telefónicas personales de los empleados. Pero fuera de eso, casi ninguna ley garantiza protección a los empleados de los ojos fisgones en el trabajo.

La administración tiene la obligación de proteger sus activos y de controlar sus instalaciones en busca de actividades ilegales. Por ejemplo, el abuso de drogas en el trabajo y los robos de los empleados cuestan a los negocios estadounidenses miles de millones de dólares cada año. Por estas razones la administración justifica el espionaje de sus empleados.

Preguntas

1. ¿Es el espionaje un sustituto del liderazgo administrativo directo o de los reglamentos formales? Analícelo.
2. ¿Cuándo cruza el espionaje la línea divisoria de los controles administrativos específicos a la invasión de la privacidad de los empleados?
3. ¿Tendría usted una mejor impresión de la administración de Sheraton o K-Mart siles hubieran dicho previamente a los empleados que la empresa podía videograbarlos en cualquier parte o contratar a investigadores privados secretos para controlar las actividades ilegales de los empleados? Analícelo.
4. ¿Cree usted que la pérdida en la moral de los empleados y el compromiso organizacional como resultado de estas prácticas de espionaje quedan contrarrestadas por la reducción en pérdidas en la propiedad y utilidades por la productividad (por ejemplo, al identificar y eliminar empleados que utilizan drogas)?

Fuente: “Employers Spying on Employees”, *Werld News Tonight* (28 de marzo de 1994).

Referencias bibliográficas

CAPPELLI P and P D SHERER The Missing Role of Context in OB: The Need for a Meso-Level Analysis,” in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), PP. 55—110.

GALBRAITH, J.R., and E.E. LAWLER, iii, *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

HIRSCHHORN, L., and T. GILMORE, “The New Boundaries of the ‘Boundary less’ Company,” *Harvard Business Review* (MayJune 1992), pp. 104—15.

JACQUES, E., “In Praise of Hierarchy,” *Harvard Business Review* (January-February 1990), pp. 127—33.

LAWLER, E.E., in, *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

MILLER, 0., “Organizational Configurations: Cohesion, Change, and Prediction,” *Human Relations* (August 1990), pp. 771—89.

MITROFF, 1.1., RO. MASON, and G.M. PEARSON, “Radical Surgery: What Will Tomorrow’s Organizations Look Like?” *Academy of Management Executive* (May 1994), pp. 11—21.

PARTHASARTHY, R., and S.B. SETH!, “The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure,” *Academy of Management Review* (January 1992), pp.
86—111.

PINCHOT, G., and E. PINCHOT, The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994).

ROBBINS, S. P., *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

Notas

1 G. Pinchot and E. Pinchot, "Oticon A/S: A De-Stalinized Company," *At Work* (January-February 1994), p. 1; and P. LaBarre, "The Dis-Organization of Oticon," *Industry Week* (July 18, 1994), pp. 23—28.

2 See, for instance, R.L. Daft, Organization Theory and Design, 5th ed. (St. Paul, MN: West, 1995).

3 J.H. Sheridan, "Sizing Up Corporate Staffs," *Industry Week* (November 21, 1988), p. 47.

4 J.B. Treece, "Breaking the Chains of Command," *Business Week/The Information Revolution 1994*, p. 112.

5 See, for instance, L. Urwick, *The Elements of Administration* (New York: Harper & Row, 1944), pp. 5 2—53.

6 j~ McClenahen, "Managing More People in the '90s," *Industry Week* (March 20, 1989), p. 30.

7 J.R. Brandt, "Middle Management: Where the Action Will Be," *Industry Week* (May 2, 1994), p. 31.

8 A. Ross, "BMO's Big Bang," *Canadian Business* (January 1994), pp. 58—63.

9 J.B. Levine, "For IBM Europe, 'This Is the Year of Truth,"' *Business Week* (April 19, 1993), p. 45.

10 H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), p. 157.

11 5. Baker, "Can Nucor Forge Ahead—and Keep Its Edge?" *Business Week* (April 4, 1994), p. 108.

12 See, for instance, the interview with Edward Lawler in "Bureaucracy Busting," *Across the Board* (March 1993), pp. 23—27.

13 Cited in *At Work* (May-June 1993), p. 3.

14 K. Knight, "Matrix Organization: A Review," *Journal of Management Studies* (May 1976), pp. 111—30; and L.R. Burns and DR. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks," *Academy of Management Journal* (February 1993), pp. 106—38.

15 See, for instance, SM. Davis and P.R. Lawrence, "Problems of Matrix Organization," *Harvard Business Review* (May-June 1978), pp. 131—42.

16 M. Kaeter, "The Age of the Specialized Generalist," *Training* (December 1993), pp. 48—53.

17 L. Brokaw, "Thinking Flat," *INC.* (October 1993), p. 88.

18 See, for instance, C.C. Snow, R.E. Miles, and H.J. Coleman, Jr., "Managing 21st Century Network Organizations," *Organizational Dynamics* (Winter 1992), pp. 5—20; 5. Tully, "The Modular Corporation," *Fortune* (February 8, 1993), pp. 106—16; E.O. Welles, "Virtual Realities," *INC.* (August 1993), pp. 50—58; and E.A. Gargan, "'Virtual' Companies Leave the Manufacturing to Others," *New York Times* (July 17, 1994), p. FS.

19 "GE: Just Your Average Everyday $60 Billion Family Grocery Store," *Industry Week* (May 2, 1994), pp. 13—18.

20 This section is based on L. Grant, "The Management Model That Jack Built," *Los Angeles Times Magazine* (May 9, 1993), pp. 20—22, 34—36; and JA. Byrne, "The Horizontal Corporation," *Business Week* (December 20, 1993), pp. 76—81.

21 See J. Lipnack and J. Stamps, *The TeamNet Factor* (Essex Junction, VT: Oliver Wight, 1993); JR. Wilke, "Computer Links Erode Hierarchical Nature of Workplace Culture," *Wall Street Journal* (December 9, 1993), p. Al; and T.A. Stewart, "Managing in a Wired Company," *Fortune* (July 11, 1994), pp. 44—56.

22 See, for instance, C. Hyde, "A Feminist Model for Macro- Practice: Promises and Problems," *Administration in Social Work*, Vol. 13, No. 3/4 (1989), pp. 145—81; and J.K. Fletcher, "Castrating the Female Advantage," *Journal of Management Inquiry* (March 1994), pp. 74—82.

23 Rothschild and C. Davies, "Organizations Through the Lens of Gender: Introduction to the Special Issue'," *Human Relations* (Summer 1994), p. 588.

24 J Rothschild, "Towards a Feminine Model of Organization," working paper, Department of Sociology, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1991.

25 Ibid.

26 T. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961); and J.A. Courtright, G.T. Fairhurst, and LE. Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems," *Academy of Management Journal* (December 1989), pp. 773—802.

27 This analysis is referred to as a contingency approach to organization design. See, for instance, J.M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 267—309.

28 The strategy-structure thesis was originally proposed in AD. Chandler, Jr., *Strate~gy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

29 See R.E. Miles and CC. Snow, *Organizational Strate~y, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978); D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal* (January-February 1987), pp. 55—76; and D.C. Galunic and KM. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-

Structure-Performance Paradigm,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215—55.

30 See, for instance, P.M. Blau and R.A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971); 0.5. Pugh, “The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect,” in A.H. Van de Ven and W.F. Joyce (eds.), *Perspecfives on Organization Design and Behavior* (New York: Wiley, 1981), pp. 135—66; R.Z. Gooding and J.A. Wagner III, “A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits,” *Administrative Science Quarterly* (December 1985), pp. 462—8 1; and AC. Bluedorn, “Pilgrim’s Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments,” *Journal of Management* (Summer 1993), pp. 163—92.

31 See J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965); C. Perrow, “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations,” *American Sociological Review* (April 1967), pp. 194—208; J.D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967); 1. Hage and M. Aiken, “Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals,” *Administrative Science Quarterly* (September 1969), pp. 366—77; and C.C. Miller, W.H. Glick, Y. Wang, and G.P. Huber, “Understanding Technology—Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing,” *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 370—99.

32 See F.E. Emery and E. Trist, “The Causal Texture of Organizational Environments,” *Human Relations* (February 1965), pp. 21—32; P. Lawrence and J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Bostor,: Harvard Business School, Division of Research, 1967); and AC. Bluedorn, “Pilgrim’s Progress.”

33 G.G. Dess and D.W. Beard, “Dimensions of Organizational Task Environments,” *Administrative Science Quarterly* (March 1984), pp. 52—73; and E.A. Gerloff, N.K. Muir, and W.D. Bodensteiner, “Three Components of Perceived Environment Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation,” *Journal of Management* (December 1991), pp. 749—68.

34 See, for instance, LW. Porter and E.E. Lawler, III, “Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior,” *Psychological Bulletin* (July 1965), pp. 23—51; L.R. James and A.P. Jones, “Organization Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior,” *Organizational Behavior and Human Performance* (June 1976), pp. 74—113; DR. Dalton, W.D. Todor, M.J. Spendolini, G.J. Fielding, and LW. Porter, “Organization Structure and Performance: A Critical Review,” *Academy of Management Review* (January 1980), pp. 49—64; W. Snizek and J.H. Bullard, “Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis,” *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1983), pp. 275—87; and D.B. Turban and T.L. Keon, “Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective,” *Journal of Applied Psychology* (April 1994), pp. 184—93.

35 G. Bylinsky, “How Companies Spy on Employees,” *Fortune* (November 4,1991), pp. 131—40; D. Warner, “The Move to Curb Worker Monitoring,” *Nation’s Business* (December 1993), pp. 37—38; and M. Picard, “Working Under an Electronic Thumb,” *Training* (February 1994), pp. 47—51.

CAPÍTULO **15**

> ***La tecnología tiene un papel protagonista en la espectacular comedia musical M¡ss Saigón, de Broadway. Una moderna red de computadoras, monitores y comunicaciones inalámbricas facilita los miles de cambias de sonido, luz y utilería que nunca podrían realizar los técnicos manuales trabajando a una velocidad sobrehumana.***

TECNOLOGÍA, DISEÑO DEL TRABAJO Y TENSIÓN

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1 Describir el papel del ciclo PHVA en el mejoramiento continuo.
2 Explicar la popularidad actual de la reingeniería, y compararla con la ACT.
3 Describir las implicaciones de los sistemas de fabricación flexibles para las personas que trabajan en ellos.
4 Identificar quiénes se ven afectados por la obsolescencia de los trabajadores.
5 Comparar el modelo de características del puesto con el modelo de procesamiento de información social.
6 Identificar las características de una organización amigable con la familia.
7 Describir las fuentes potenciales de tensión.
8 Explicar las diferentes variables individuales que modelan la relación tensión-resultados.

Robinson Crusoe inauguró la semana comprimida de 40 horas.
Llegado Viernes, todo el trabajo quedaba hecho.
—L. FEGHTNER

La Federal National Mortgage Association (mejor conocida como Fannie Mae) es la compradora más grande de hipotecas de casas en Estados Unidos. Como podría esperarse, Fannie Mae se apoya mucho en las computadoras para procesar enormes cantidades de información sobre créditos y ayudar a que la empresa coloque sus créditos en valores de fácil venta.

Hasta principios de los 90, Fannie Mae se apoyaba en docenas de computadoras mainframe y en un sistema de administración altamente centralizado para desarrollar el trabajo. Pero dicho sistema no podía satisfacer el creciente volumen de negocios de la compañía. De manera que la administración remodeló los procesos de trabajo en la organización, desintegrando los antiguos departamentos centralizados y reemplazándolos con equipos de trabajo que vinculaban a los expertos en finanzas, mercadotecnia y computación. Para unificarlo todo, la administración reemplazó su sistema de computación centralizado con una red de más de 2 000 computadoras personales y nuevo software que hizo que las máquinas fueran accesibles para los trabajadores con un mínimo de capacitación.

Los $10 millones que Fannie Mae gastó en las nuevas computadoras y en los procesos de trabajo resultaron ser dinero bien empleado. cuando disminuyeron las tasas de interés en 1992, surgieron los

refinanciamientos y se disparó el volumen de operaciones de Fanny Mae. El nuevo sistema no sólo pudo manejar el gran incremento en el volumen, sino que generó un mejoramiento considerable de la productividad del empleado promedio. Es decir, Fannie Mae pudo desarrollar mucho más trabajo con sólo unas cuantas personas más. Entre 1991 y 1992, el volumen casi se duplicó a $257 mil millones. Sin embargo, esto se logró con la integración de sólo 100 nuevos empleados a su fuerza de trabajo de casi 3 000 personas. “Si no hubiéramos utilizado esta tecnología”, dice el vicepresidente Franklin D. Rains, que aparece en la fotografía de la página anterior, ‘nuestro negocio se hubiera desplomado”. Por el contrario, las utilidades de Fanny Mae aumentaron un 13%, para llegar a $1 .6 mil millones.[1]

Este capítulo se centra en tres temas interrelacionados: la tecnología, el diseño del trabajo y la tensión en el trabajo. Mostraremos la forma como la tecnología está cambiando las organizaciones y los trabajos que realiza la gente. También mostraremos cómo la administración está rediseñando puestos y programas de trabajo en la creencia de que estas acciones pueden incrementar la productividad y satisfacción del empleado. Por último, mostramos cómo la tecnología y el diseño del trabajo son dos factores que contribuyen al incremento de los niveles de tensión entre algunos empleados.

θ *La tecnología en el sitio de trabajo*

En el análisis del capítulo anterior sobre las razones por las que son diferentes las estructuras introdujimos el término *tecnología.* Dijimos que la tecnología era la forma como una organización transforma sus insumos en productos. En años recientes, economistas, administradores, consultores y analistas de negocios han utilizado ampliamente este término para describir la maquinaria y equipo que utiliza la electrónica y las computadoras avanzadas para obtener esa producción.

El tema común entre las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo es que sustituyen con maquinaria la mano de obra humana en la transformación de insumos a productos. Esta sustitución de mano de obra por capital se ha estado realizando casi sin parar desde la Revolución Industrial a mediados del siglo xix. Por ejemplo, la introducción de la electricidad permitió que las fábricas textiles introdujeran telares mecánicos que podían producir telas con mucho mayor rapidez y economía que como lo hacían antes, cuando los telares funcionaban con energía humana. Pero, en el último cuarto de siglo, la computarización del equipo y la maquinaria han sido el principal impulsor del remodelamiento del sitio de trabajo en el siglo xx. Por ejemplo, los cajeros automáticos (CA) han reemplazado a miles de cajeros humanos de los bancos. Los robots, y no la gente, ejecutan el 98% de las soldaduras de punto en los nuevos Taurus de la Ford. Muchos automóviles vienen equipados ahora con computadoras a bordo, que diagnostican problemas que solían llevar horas a los mecánicos. IBM ha construido una planta en Austin, Texas, que puede fabricar computadoras laptop sin la ayuda de un solo trabajador. Todo, desde el momento en que las piezas llegan a la planta de IBM, hasta el empaque final de los productos terminados, está totalmente automatizado. Y nuestro ejemplo inicial de Fannie Mae ilustra la forma como las empresas han utilizado computadoras personales para descentralizar la toma de decisiones y generar enormes incrementos en la productividad.

McKesson, distribuidor de medicamentos, literalmente equipa a las personas que llenan sus órdenes con tecnología. El personal del almacén usa un dispositivo de 12 onzas que consta de una computadora, un escáner de láser y un radio bidireccional. El dispositivo recibe las órdenes de los clientes desde una computado. ra central y las despliega en una pantalla minúscula de la computadora, que Indica a los que llenan las órdenes dónde se encuentran los productas y planea la ruta más eficaz para encontrarlo en un almacén que tiene 22 000 artículos. Cuando una orden está completo, la minicomputadora envía información a la computadora central del almacén, paro actualizar los números del inventario y de la factura del cliente.

Este libro trata del comportamiento de la gente en el trabajo. Ninguna cobertura de este tópico estaría completa hoy en día sin el examen de la forma como las recientes innovaciones de la tecnología están cambiando el sitio de trabajo y la vida de los empleados en el trabajo. En esta sección veremos cuatro temas específicos relacionados con la tecnología y el trabajo: la administración de calidad total (ACT) y procesos de mejoramiento continuo, reingenieria, sistemas flexibles de fabricación y obsolescencia de los trabajadores.

La calidad y los procesos de mejoramiento continuo

En el capítulo 1 describimos la ACT como una filosofía de administración que está impulsada por el logro constante de la satisfacción de los clientes, mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales. Los administradores de muchas organizaciones, especialmente en América del Norte, han sido criticados por aceptar un nivel de desempeño por debajo del nivel de perfección. Sin embargo, ¡la ACT argumenta que lo *bueno* no es *suficientemente bueno!* Para ilustrar este punto, es fácil suponer que un desempeño 99.9% libre de errores representa el grado más alto de excelencia. No obstante, ese porcentaje no se ve tan impresionante si nos damos cuenta de que si lo aplicamos resultaría que el servicio postal de Estados Unidos estaría perdiendo 2 000 piezas de correo por hora, o que los médicos estadounidenses harían 5 000 cirugías defectuosas por semana, o que ocurrirían dos accidentes de aviación por día en el aeropuerto O'Hare de Chicago.[2]

Los programas de la ACT buscan alcanzar el mejoramiento continuo en el proceso, de manera que se reduzca constantemente la variabilidad. Cuando se eliminan las variaciones, se incrementa la uniformidad del producto o los servicios. Esto, a su vez, genera menores costos y mayor calidad. Por ejemplo, Advanced Filtration Systems, Inc., de Champagne, Illinois, redujo recientemente el número de defectos en el producto — según fue determinado por una auditoría de calidad efectuada a los clientes — de 26.5 por 1 000 unidades a cero durante los últimos cuatro años. Y eso ocurrió durante un periodo en que la producción unitaria mensual se triplicó y el número de empleados disminuyó en 20 por ciento.

El mejoramiento continuo va en contra del enfoque administrativo estadounidense más típico, que considera los proyectos de trabajo como lineales, con un principio y un fin. Por ejemplo, los administradores estadounidenses tradicionalmente han concebido la reducción de costos como un proyecto de corto plazo. Se fijan una meta de reducir costos en 20%, lo logran y luego dicen: "¡Vaya! Ya terminó nuestra reducción de costos." En cambio, los japoneses han concebido el control de costos como algo que nunca termina. La búsqueda de un mejoramiento continuo crea una carrera sin línea de llegada.



Figura 15-1
El ciclo PHVA

La búsqueda de un mejoramiento que nunca se acaba exige un enfoque circular en lugar de uno lineal. Esto se muestra en el ciclo Planear Hacer Verificar Actuar (PHVA) de la figura 15-1. La administración planea un cambio, lo ejecuta, verifica los resultados y, de acuerdo con ellos, actúa para estandarizar el cambio o comenzar nuevamente el ciclo de mejoramiento con más información. Este ciclo trata todos los procesos organizacionales como si estuvieran en un estado constante de mejoramiento.

Eaton Corporation, uno de los grandes fabricantes de componentes para automóviles, ha adoptado este enfoque en toda la compañía.[4] La administración estimula a sus trabajadores a que den miles de pasos pequeños para mejorar en forma progresiva los

productos que fabrican y los procesos utilizados para fabricarlos. Esto incluye a los empleados, que ahora regatean los precios de los servicios públicos, desafían los avalúos que determinan la carga fiscal local, examinan los inventarios y eliminan el papeleo. El mejoramiento continuo ha ayudado a Eaton a incrementar su productividad anual entre 1983 y 1992 en un 3% anual, en comparación con el promedio de 1.9% en Estados Unidos.

• La búsqueda de un mejoramiento continuo crea una carrera sin una línea de llegada.

Ya que literalmente decenas de miles de organizaciones adoptan ACT así como el mejoramiento continuo del proceso, ¿qué significa esto para los empleados y sus puestos? Significa que ya no pueden descansar con sus logros y éxitos anteriores. De manera que algunas personas pueden experimentar mayor tensión a causa de un clima de trabajo que ya no acepta la complacencia con el *statu quo*. Una carrera sin una línea de llegada significa que nunca termina, lo que crea una tensión permanente. Aunque esta tensión puede ser positiva para la organización (¿recuerda el *conflicto funcional* del capítulo 13?), las presiones originadas por una búsqueda incesante para ir mejorando el proceso pueden causar ansiedad y tensión en algunos empleados. Pero tal vez la consecuencia más importante para los empleados es que la administración los considera como la fuente principal de ideas de mejoramiento. Por tanto, los esquemas que implican a los empleados son una parte integral de ACT. Por ejemplo, aquellas organizaciones que han introducido la ACT utilizan ampliamente equipos de trabajo facultados con el poder de decidir y actuar y que están comprometidos de lleno con el mejoramiento del proceso.

La reingeniería de los procesos de trabajo

También introdujimos la reingeniería en el capítulo 1. La describimos como la consideración de cómo serían las cosas si uno tuviera que volver a empezar desde cero.

El término *reingenieria* viene del proceso histórico de desbaratar un producto electrónico y diseñar una versión mejor. Michael Hammer acuñó el término para las organizaciones. Cuando encontró que las compañías estaban utilizando las computadoras simplemente para automatizar procesos obsoletos, en lugar de encontrar formas fundamentalmente mejores de hacer las cosas, comprendió que se podrían aplicar los mismos principios a los negocios. De modo que, aplicada a las organizaciones, la reingeniería significa que la administración debe comenzar con una hoja de papel en blanco, repensando y rediseñando aquellos procesos con los cuales la organización crea valores y efectúa el trabajo, y eliminando las operaciones que se han vuelto anticuadas en la edad de las computadoras.[5]

ELEMENTOS CLAVE Tres elementos clave de la reingeniería son la identificación de las competencias distintivas de una organización, la determinación de los procesos clave y la reorganización horizontal por proceso.

competencias distintivas
Definen lo que hace que la organización sea superior a sus competidores en la entrega de un producto o prestación de un servicio.

Las **competencias distintivas** definen aquellas cosas en las que la organización tiene superioridad al realizarlas, en comparación con sus competidores. Los ejemplos pueden incluir una mejor ubicación de tiendas, un sistema de distribución más eficaz, productos de mejor calidad, personal de venta más conocedor, o apoyo técnico superior. Por ejemplo, Dell Computer se distingue de sus competidores al hacer hincapié en un hardware de alta calidad, un amplio servicio y apoyo técnico, y precios bajos. ¿Por qué es tan importante la identificación de las competencias distintivas? Porque dirigen las decisiones respecto de aquellas actividades que son cruciales para el éxito de la organización.

análisis del valor del proceso
Determinación del grado en que cada proceso organizacional agrega valor a los competencias distintivas de la organización.

La administración también necesita determinar los procesos clave que evidentemente agregan valor a las competencias distintivas de la organización. Éstos son los procesos que transforman los materiales, capital, información y mano de obra en productos y servicios que aprecia el cliente. Cuando se examina a la organización como un conjunto de procesos que van desde la planeación estratégica hasta el apoyo al cliente después de la venta, la administración puede determinar hasta qué grado agregan valor cada uno de estos procesos. No es de sorprender que este **análisis del valor del proceso** suela revelar muchas actividades que agregan poco o nada, y cuya única justificación es “siempre lo hemos hecho así”.

La reingeniería requiere que la administración se reorganice en torno a procesos horizontales. Esto significa equipos transfuncionales y autoadministrados. Significa concentrarse en los procesos en lugar de hacerlo en las funciones. Por ejem-pío, significa que el vicepresidente de mercadotecnia podría convertirse en el “dueño del proceso de conseguir y conservar a los clientes” ~6 Y también significa recortar los niveles medios de administración. Como

señala Hammer: “Los administradores no constituyen un valor agregado. El cliente nunca compra un producto a causa de la categoría de la administración. Por definición, la administración es indirecta. De manera que, de ser posible, menos es mejor. Una de las metas de la reingeniería es la reducción al mínimo de la cantidad necesaria de administración.”[7]

¿POR QUÉ LA REINGENIERIA AHORA? ¿No es la reingeniería algo que la administración debería estar haciendo en todo momento? ¿Por qué se ha convertido en un tema tan candente en los años 90? De acuerdo con Michael Hammer, las respuestas son el ambiente global cambiante y unas estructuras organizacionales desequilibradas, donde hay muchos generales y poca tropa.[8]

Las organizaciones mecánicas tradicionales funcionaron muy bien en tiempos de crecimiento estable. Las actividades se podían dividir y especializar para obtener eficiencias económicas. Esto describe el ambiente que enfrentaba la mayoría de las organizaciones estadounidenses en los años 50, 60 y gran parte de los 70. Pero la mayoría de las organizaciones en la actualidad operan en condiciones globales que exigen una gran capacidad. Los clientes están mucho más informados y preparados que hace 30 años. Además, los mercados, la producción y el capital se pueden mover por todo el mundo. Por ejemplo, inversionistas de Australia pueden invertir su dinero en Japón, Canadá o en cualquier otra parte del mundo, si ven que pueden conseguir mejores utilidades que en casa. Los clientes globales exigen ahora calidad, servicio y bajo costo. Si *usted* no los puede proporcionar, los obtendrán de algún otro lugar.

La especialización del trabajo, los departamentos funcionales, los tramos cortos de control y otros elementos semejantes disminuyeron los costos de la mano de obra directa, pero las burocracias que crearon implicaron costos indirectos masivos. Es decir, para coordinar toda la fragmentación y especialización, la organización tuvo que crear numerosos niveles de administración media para conjuntar los fragmentos. Así que, mientras las burocracias disminuían los costos al nivel de operación, exigían sistemas de coordinación cada vez más costosos. Aquellas organizaciones que introdujeron equipos, toma de decisiones descentralizadas, tramos más amplios de control y estructuras aplanadas, se volvieron más eficaces y desafiaron las formas tradicionales de hacer las cosas.

LA REINGENIERÍA EN COMPARACIÓN CON ACT ¿Es la reingeniería sólo otro término para ACT? ¡No! Tienen algunas características en común.[9] Por ejemplo, ambas insisten mucho en los procesos y en la satisfacción del cliente. A partir de aquí, se diferencian de manera radical. Es evidente en sus metas y en los medios que utilizan para alcanzarlas.

La ACT trata de incrementar las mejoras; la reingeniería trata de lograr saltos convenientes y expeditos en el desempeño. Es decir, la primera trata en esencia del mejoramiento de algo que está básicamente bien; la segunda trata de tomar algo que es inadecuado, eliminarlo y comenzar de nuevo. Y los medios que ambos enfoques utilizan son totalmente diferentes. La ACT confía en la toma de decisiones participativa de abajo hacia arriba, tanto en la planeación de un programa de ACT como en su ejecución. En cambio, la reingeniería está impulsada inicialmente por la administración superior. Cuando se ha terminado la reingeniería, el sitio de trabajo en gran parte está autoadministrado, pero llegar allá es un proceso muy autocrático, no democrático. Los partidarios de la reingeniería argumentan que tiene que ser de esta manera, porque el nivel de cambio que exige el proceso es muy amenazador para la gente y es poco probable que lo acepte voluntariamente. Cuando la administración superior se compromete con la reingeniería, los empleados no tienen opciones. Como le gusta decir a Hammer: “Usted se sube al tren, o lo arrollamos.”[10]

IMPLICACIONES PARA LOS EMPLEADOS La reingeniería está obteniendo un impulso rápido en la industria y en los negocios.[1]’ Una encuesta reciente encontró que entre las empresas industriales, el 44% de las personas que respondieron indicaron que están en la etapa de la reingenieria o están pensando en implantarla. Entre las empresas de servicios públicos y seguros, las respuestas fueron 48% y 52%, respectivamente.

Algunas de las compañías que han implantado la reingeniería en algunas de sus divisiones por lo menos incluyen Motorola, Xerox, Ford, Bank One, Banca di America e di Italia, AT&T, Siemens, KPMG Peat Marwick, Hallmark y el grupo de seguros de vida Commonwealth. Por ejemplo, Hallmark redujo el tiempo que le toma presentar un producto nuevo en el mercado de dos años a unos cuantos meses.[12] Y Commonwealth realiza ahora, con 1 100 personas, el trabajo que solían realizar 1 900, aunque su negocio se ha incrementado en un 25 por ciento.[13]

No es de sorprender la popularidad de la reingeniería. En el mercado global tan altamente competitivo de la actualidad, las compañías encuentran que se ven obligadas a la reingeniería de sus procesos de trabajo, si es que desean sobrevivir. *Y* los empleados tendrán que “subirse al tren”.

La administración superior en la división de materias químicas industriales de Union Carbide encabezó el impulso paro la reingeniería de los proceses de trabajo en la planta y el equipo de mantenimiento, que significó el 30% de los costos. Se les indicó que trabajaran en equipos y que fijaran metas ambiciosas para la reducción de costos, y los empleados (que se muestran aquí) elaboraron los detalles de su nuevo proceso de trabajo al desarrollar nuevos procedimientos de reparación y mantenimiento. El esfuerzo de reingeniería ahorró a Unlon Carbide $20 millone***s, superando un 50% el objetivo de la administración. Union Corbide ha utilizado la reingeniería en todo lo compañía para reducir $400 millones de costos fijos en el curso de un período reciente de tres años.***

Muchas personas van a perder sus puestos como resultado directo de los esfuerzos de reingeniería. Exactamente cuántas, depende del paso que toman las organizaciones para adoptar las nuevas técnicas. Algunos expertos dicen que la reingeniería eliminará entre un millón y 2.5 millones de puestos cada año, durante el futuro predecible.’[4] Independientemente del número, el impacto no será uniforme en todas de las organizaciones. Los más vulnerables serán los puestos del personal de apoyo, especialmente los administradores de nivel medio. En igual forma lo serán los empleados de oficina de las industrias de servicios. Por ejemplo, un observador predice que la reingeniería reducirá el empleo en los bancos comerciales e instituciones de ahorro entre 30% y 40% para el año 2 OOO.

Los empleados que conserven sus puestos después de la reingeniería, se encontrarán con que sus puestos ya no son los mismos. Estos exigirán una variedad más amplia de habilidades, incluirán más interacciones con clientes y proveedores, ofrecerán un mayor desafío, tendrán mayores responsabilidades y proporcionarán mejores sueldos. Sin embargo, el periodo de tres a cinco años que se necesita para implantar la reingeniería suele ser pesado para los empleados. Sufren la incertidumbre y ansiedad asociadas con el desempeño de nuevas actividades y al tener que desechar las prácticas de trabajo largamente establecidas y las redes sociales formales.

Sistemas de fabricación flexible

Se ven como algo sacado de una película de ciencia ficción, en que carritos con ruedas a control remoto llevan una pieza fundida básica a un centro de maquinado computarizado. Los robots colocan y recolocan la pieza, mientras el centro de maquinado pide a sus cientos de herramientas que desarrollen diversas operaciones, que hacen de la pieza fundida una pieza terminada. Las piezas completas se terminan, cada una un poco diferente de las demás, a razón de una cada 90 segundos. No se utilizan maquinistas especializados, ni máquinas-herramienta convencionales. Tampoco hay retrasos costosos para cambiar matrices o herramientas en esta fábrica. Una sola máquina puede hacer docenas o incluso cientos de cualquier pieza en el orden que desea la administración. Bienvenido al mundo de los **sistemas de fabricación flexible**.[16]

sistema de fabricación flexible
Integración de diseño, ingeniería y manufactura auxiliados por computadora, para fabricar productos de balo volumen a costos de producción masiva.

En una economía global, tienen una ventaja competitiva aquellas organizaciones industriales que puedan responder con rapidez al cambio. Por ejemplo, pueden satisfacer mejor las necesidades de los clientes y entregar los productos más rápidamente que sus competidores. Cuando los clientes estaban dispuestos a aceptar productos estandarizados, tenían razón de ser las líneas de ensamble fijo. Pero hoy en día se necesitan cada vez más las tecnologías flexibles para competir con eficacia.

La característica distintiva de los sistemas de fabricación flexible hace que al integrar el diseño, la ingeniería y la fabricación auxiliadas por computadora, se pueden obtener productos en pequeñas cantidades para clientes y a un costo comparable al que antes había sido posible sólo por medio de la producción masiva. En realidad, los sistemas de fabricación flexible están eliminando las leyes de las economías de escala. La administración ya no tiene que producir en forma masiva miles de productos idénticos para lograr bajos costos de producción por unidad. Con la fabricación

flexible, cuando la administración desea producir una pieza nueva, no cambia las máquinas, simplemente cambia el programa de la computadora.

Algunas plantas automatizadas pueden fabricar una amplia variedad de productos sin defectos, y pasar de un producto a otro al recibir una clave de una computadora central. Por ejemplo, John Deere tiene una planta automatizada de $1.5 mil millones, que puede fabricar 10 modelos básicos de tractor, hasta con 3 000 opciones, sin tener que detener la planta para integrar nuevas herramientas. National Bicycle Industrial Co., que vende sus bicicletas con la marca Panasonic, utiliza la fabricación flexible para producir cualquiera de 11 231 862 variaciones en 18 modelos de bicicletas de carrera, carretera y montaña, en 199 patrones de color y un número casi ilimitado de tamaños. Esto permite que Panasonic produzca bicicletas casi al gusto del cliente, a precios de producción masiva.[17]

¿Qué significan los sistemas de fabricación flexible para la gente que tiene que trabajar con ellos? Exigen una generación diferente de empleado industrial.[18] Los trabajadores de las plantas de fabricación flexible necesitan más capacitación y mayores habilidades. Esto se debe a que hay menos empleados y cada uno tiene que ser capaz de desempeñar una mayor variedad de actividades. Por ejemplo, en una planta de fabricación flexible de Carrier en Arkansas, que fabrica compresoras para acondicionadores de aire, todos los empleados tienen seis semanas de capacitación antes de comenzar a trabajar en sus puestos. Esta capacitación incluye el aprendizaje de la lectura de copias heliográficas, matemáticas como cálculo de fracciones y sistema métrico, métodos estadísticos de control de procesos, algunas habilidades de computación y solución de problemas que implica el trato con los compañeros de trabajo. Además de mayores habilidades, los empleados de las plantas flexibles suelen estar organizados en equipos y tienen bastante discrecionalidad en la toma de decisiones. De acuerdo con el objetivo de una alta flexibilidad, estas plantas tienden a tener estructuras orgánicas. Descentralizan la autoridad en manos de los equipos de operación.

Obsolescencia del trabajador

Los cambios en la tecnología han recortado la duración de la vida útil en la mayoría de las habilidades de los empleados. Un trabajador industrial o un oficinista en los años 50 podía aprender a dominar un trabajo y estar razonablemente seguro de que sus habilidades serían adecuadas para desempeñar ese puesto durante la mayor parte de su vida de trabajo. Esto ya no es cierto. Las nuevas tecnologías impulsadas por la computadora, la reingeniería, la ACT y los sistemas de fabricación flexible están cambiando los requerimientos de los puestos y las habilidades que se necesitan para desempeñarlos.

Se continuarán automatizando las tareas repetitivas, como las que se desarrollan tradicionalmente en las líneas de ensamble y en las oficinas, que requieren pocas habilidades. Se mejorará un buen número de puestos. Por ejemplo, en vista de que la mayoría de los administradores y profesionales adoptan la costumbre de escribir sus propios memoranda y reportes utilizando software de procesamiento de palabras, se mejorará el puesto de la secretaria tradicional para convertirse más bien en una auxiliar de la administración. Se eliminarán aquellas secretarias que no estén preparadas para hacerse cargo de estos puestos ampliados.

Como ya hemos dicho, la reingeniería está produciendo un incremento significativo en la productividad de los empleados. El rediseño de procesos de trabajo está alcanzando una mayor producción con menos trabajadores. Y estos puestos reingenierizados requieren diferentes habilidades. Los empleados que son analfabetos en computación, que tienen poca habilidad para el trato interpersonal, o que no pueden trabajar de manera autónoma, encontrarán que cada vez están menos preparados para satisfacer los requerimientos de las nuevas tecnologías.

Recuerde que el fenómeno de la obsolescencia no excluye a los administradores. Se está eliminando a los de nivel medio que se limitan a actuar como conductos en la cadena de mando entre la administración superior y el nivel operativo. Y aquellos administradores que creen que los empleados responden sólo a un liderazgo que se concreta a dar órdenes, controles estrictos y la intimidación, o cambian o se encontrarán con el despido. El nuevo modelo para los administradores eficaces será el que sobresalga por muy buenas habilidades para escuchar, capacitar, motivar y apoyar al equipo.

θ *Diseño del trabajo*

La forma como se combinan las actividades para crear puestos individuales, el grado de flexibilidad que los empleados tienen en sus puestos y la presencia o ausencia de sistemas de apoyo organizacional, como servicios de guardería y permisos por motivos familiares, tienen una influencia directa en el desempeño del empleado. En esta sección analizaremos teorías de características de las tareas, rediseño del puesto, opciones para el programa de trabajo y ambientes de trabajo amistosos para la familia. Y concluiremos sugiriendo que al acercarnos al siglo xxi, necesitamos comenzar a repensar totalmente lo que es un puesto. En 20 o 25 años, es muy posible que pocos de nosotros estemos

haciendo algo que se parezca a lo que tradicionalmente hemos llamado *un puesto*.

Teorías de características de las tareas

"Todos los días era lo mismo", comenzó Frank Creer. "Colocar el asiento derecho del pasajero en los jeeps, mientras se movían en la línea de ensamble, meter cuatro tornillos que aseguraban el bastidor del asiento a la carrocería del auto, luego apretar los tornillos con mi desarmador eléctrico. Treinta autos y 120 tornillos por hora, ocho horas al día. No me importaba que me estuvieran pagando $18 por hora. Me estaba volviendo loco. Lo hice casi durante un año y medio. Por fin, simplemente le dije a mi esposa que ésa no era la forma como iba a pasar el resto de mi vida. Mi cerebro se estaba haciendo gelatina en ese puesto. Así que renuncié. Ahora trabajo en una imprenta y gano menos de $12 por hora. Pero permítame decirle: el trabajo que hago es realmente interesante. ¡Me desafía! Deseo ir a trabajar de nuevo todas las mañanas."

teorías de características de las tareas
Trata de identificar las características de las tareas que corresponden a los puestos, cómo se combinan dichas características para formar diferentes puestos, y su relación con la motivación, satisfacción y desempeña del empleado.

Frank Creer está reconociendo dos hechos que todos sabemos: (1) los puestos son diferentes, y (2) algunos son más interesantes y desafiantes que otros. Estos hechos no han pasado inadvertidos para los investigadores del CO. Han respondido desarrollando varias **teorías de características de la tarea** que tratan de identificar las características de las tareas de los puestos, la forma como se combinan estas características para formar diferentes puestos y la relación de estas características de la tarea con la motivación, satisfacción y desempeño del empleado.

Existen por lo menos siete diferentes teorías de características de la tarea.[19] Por fortuna, existe una cantidad considerable de traslape o superposición entre ellas.[20] Por ejemplo, la teoría motivación-higiene, de Herzberg, y la investigación sobre la necesidad de realización (que se examinaron en el capítulo 6) son esencialmente teorías de características de la tarea. El lector recordará que Herzberg argumentaba que los puestos que proporcionan oportunidades para la realización, reconocimiento, responsabilidad y cosas semejantes, incrementarían la satisfacción del empleado. De manera similar, McClelland mostró que los grandes realizadores se desempeñaban mejor en puestos que ofrecían responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

En esta sección estudiaremos las tres teorías de características de la tarea más importantes: la teoría de atributos necesarios para la tarea, el modelo de características del puesto y el modelo de procesamiento de información social.

TEORÍA DE ATRIBUTOS NECESARIOS PARA LA TAREA El tratamiento de las características de la tarea comenzó con el trabajo pionero de Turner y Lawrence a mediados de los años 60.21 Desarrollaron una investigación para evaluar el efecto de diferentes clases de puestos sobre la satisfacción y el ausentismo de los empleados. Predijeron que los empleados iban a preferir puestos que fueran complejos y desafiantes; es decir, tales puestos incrementarían la satisfacción y proporcionarían menores porcentajes de ausentismo. Definieron la complejidad del puesto en términos de seis características de las tareas: (1) variedad; (2) autonomía; (3) responsabilidad; (4) conocimientos y habilidades; (5) interacción social necesaria; y(6) interacción social opcional. De acuerdo con Turner y Lawrence, mientras más alta fuera la calificación de un puesto, mayor sería su complejidad.

Los resultados confirmaron su predicción sobre el ausentismo. Los empleados en tareas de alta complejidad tenían mejores historiales de asistencia. Pero no encontraron una correlación general entre la complejidad de la tarea y la satisfacción, hasta que analizaron sus datos de acuerdo con los antecedentes de los empleados. Cuando se tomaron en cuenta las diferencias individuales en la forma de antecedentes urbanos comparados con los rurales, se encontró que los empleados de ambientes urbanos estaban más satisfechos con puestos de baja complejidad. Los empleados de antecedentes rurales manifestaron más satisfacción en puestos de mucha complejidad. Turner y Lawrence llegaron a la conclusión de que los trabajadores provenientes de comunidades de mayor tamaño tenían una variedad de intereses fuera del trabajo y, por tanto, tenían menos necesidad de estar involucrados y motivados por su trabajo. En contraste, los trabajadores de pueblos más pequeños tenían menos intereses fuera del trabajo y eran más receptivos a las tareas complejas de sus puestos.

La teoría de atributos necesarios para la tarea, de Turner y Lawrence, fue importante por lo menos por tres razones. En primer lugar, mostraron que los empleados sí respondían de manera diferente a tipos distintos de puestos. En segundo lugar, proporcionaron un conjunto preliminar de atributos de tarea por medio de los cuales se podían evaluar los puestos. Y, en tercer lugar, centraron la atención en la necesidad de tomar en cuenta la influencia que podían tener los factores individuales en la reacción de los empleados a los puestos.

EL MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO La teoría de atributos necesarios para la tarea de Turner y Lawrence sentó la base para lo que hoy es el marco dominante que define las características de la tarea y para poder comprender su relación con la motivación, desempeño y satisfacción del empleado: el **modelo de características del puesto (MCP)** de Hackman y Oldham.[22]

De acuerdo con el MCP, se puede describir cualquier puesto en términos de cinco dimensiones cruciales del puesto que se definen como sigue:

modelo de características del puesto
Identifico cinco características del puesta y su relación con los resultados personales y del trabalo.

variedad de habilidades
Grado en que el puesto requiere una variedad de actividades diferentes.

identidad de la tarea
Grado en que el puesto requiere la terminación de una parte identificable y completo de trabajo.

significado de la tarea
Grado en que el trabajo tiene un impacto significativo en las vidas o trabajo de otra gente.

autonomía
Grado en el cual un puesta permite al individuo libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para programar el trabajo y determinar los procedimientos que ha de utilizar para realizarlo.

retroalimentación
Grado en el cual la realización de actividades de trabajo requeridas por un puesto da como resultado que el individuo obtenga información clara y directa de la eficacia de su desempeño.

1. **Variedad de habilidades**: Grado en el cual un puesto requiere cierta variedad de actividades diferentes, de manera que el trabajador pueda utilizar habilidades diversas y talentos diferentes.
2. **Identidad de la tarea**: Grado en el cual el puesto exige la terminación de un todo y una pieza de trabajo identificable.
3. **Significado de la tarea**: Grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas.
4. **Autonomía**: Grado en el cual el puesto proporciona una libertad, independencia y discrecionalidad considerables para el individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación**: Grado en el cual el cumplimiento con las actividades de trabajo necesarias para el puesto permite que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño.

La tabla 15-1 ofrece ejemplos de actividades de puesto que se califican alto y bajo para cada característica.

La figura 15-2 presenta el modelo. Observe cómo las tres primeras dimensiones —variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la misma— se combinan para constituir un trabajo significativo. Es decir, si estas tres características existen en un puesto, podemos predecir que el ocupante pensará que su puesto es importante y valioso. Observe también que los puestos que tienen autonomía dan a su ocupante una sensación de responsabilidad personal por los resultados, y que si el puesto proporciona retroalimentación, el empleado sabrá con cuánta eficacia se está desempeñando. Desde un punto de vista motivacional, el modelo indica que el individuo obtiene las recompensas internas cuando *sabe* (conocimiento de los resultados) que *personalmente* (responsabilidad experimentada) se ha desempeñado bien en una tarea que le *importa* (significado experimentado).[23] Mientras más están presentes estos tres estados psicológicos, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado, y menor su ausentismo y la probabilidad de que deja la organización. Como lo muestra la figura 15-2, las vinculaciones entre las dimensiones del puesto y los resultados se ven moderados o ajustados por la fuerza de la necesidad de crecimiento del individuo, es decir, por el deseo del empleado de lograr la autoestima *y* la autorrealización. Esto significa que los empleados que tienen una gran necesidad de crecimiento son los que experimentan los estados psicológicos cuando se enriquecen sus puestos, más que sus contrapartes con una baja necesidad de crecimiento. Aún más, responderán de manera más positiva cuando los estados psicológicos estén presentes, que los individuos que tienen poca necesidad de crecimiento.

Las dimensiones clave se pueden combinar en un solo índice predictivo, llamado **calificación del potencial motivador (CPM).** Su cálculo se muestra en la figura 15-3.

calificación del potencial de motivación (CPM)
Índice de predicción que sugiere el potencial de motivación de un puesto.

Los puestos con mucho potencial motivador deben tener alta calificación en por lo menos uno de los tres factores que llevan al significado experimentado, y deben tener alta calificación tanto en autonomía como en retroalimentación. Si los puestos tienen alta calificación en el potencial motivador, el modelo predice que la motivación, el desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente, y se reducirá la posibilidad de ausentismo y rotación.

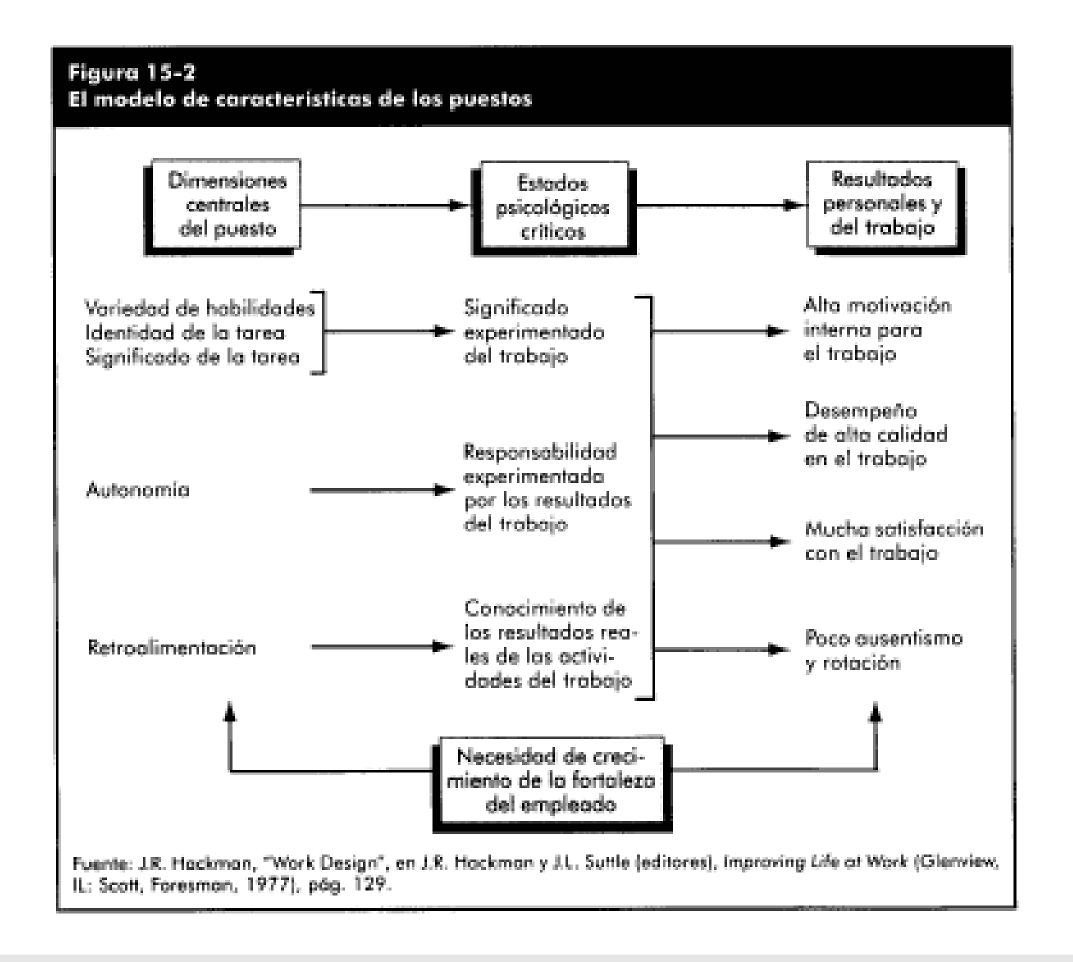
Tabla 15-1 Ejemplos de características altas y balas en los puestos

Variedad en las habilidades	
Alta variedad	El dueño-propietario de un garaje que efectúa reparaciones eléctricos, reconstruye motores, hace trabajos de hojalatería, e interactúa con los clientes.
Baja variedad	Un hojalatero que rocía pintura ocho horas al día.
Identidad de la tarea	
Alto identidad	Un ebanista que diseño un mueble, selecciono la madera, fabrica el objeto y lo termino a la perfección.
Baja identidad	Un trabajador en uno fábrica de muebles que opero un torno paro fabricar patas de mesa.
Significado de la tarea	
Alto significado	Cuidado de los enfermos en una unidad de terapia intensivo en un hospital.
Bajo significado	Barrer los pisos del hospital.
Autonomía	
Alta autonomía	Un instalador de teléfono que programa su trabajo para el día, realiza visitas sin supervisión y decide sobre las técnicas más eficaces para una instalación específica.
Baja autonomía	Uno operadora de teléfonos que tiene que encargarse de las llamadas según entran, de acuerdo con un procedimiento rutinaria, altamente especificado.
Retroalimentación	
Alta retroalimentación	Un trabajador en una fábrica electrónica, que ensamblo un radio y luego lo prueba para determinar si funciono correctamente.
Baja retroalimentación	Un trabajador en una fábrica electrónica que ensamblo un radio y luego lo envía a un inspector de control de calidad, que lo prueba para comprobar su operación correcta y realiza los ajustes necesarios.

Fuente: G. Johns, Organizational Behavior: *Understanding* Life at *Work*, 3 edición <Nueva York: Horper Collins, 1992), pág. 216. Con autorización.

Se ha investigado bien el modelo de características del puesto. La mayor parte de la evidencia apoya el marco general de la teoría; es decir, existe un conjunto múltiple de características del puesto, y éstas impactan los resultados del comportamiento.[24] Pero todavía hay bastante debate sobre las cinco dimensiones clave específicas en el MCP, las propiedades multiplicadoras del CPM y la validez de la fuerza de la necesidad de crecimiento como una variable moderadora.

Hay cierta duda respecto de que la identidad de la tarea incremente la capacidad predictiva del modelo,[25] y la evidencia sugiere que la variedad de las habilidades puede ser redundante con la autonomía.[26] Además, diversos estudios han encontrado que al sumar todas las variables en el CPM, en lugar de sumar unas y multiplicar por otras, el CPM se convierte en un mejor predictor de los resultados del trabajo.[27] Por último, se ha dudado recientemente de la fuerza de las necesidades de crecimiento de un individuo como una variable moderadora importante.[28] Otras variables — como la presencia o ausencia de señales sociales, igualdad percibida con grupos de comparación y la propensión a asimilar la experiencia en el trabajo ~29 pueden ser más válidas al moderar la relación de características del puesto-resultado. Dado el estado actual de la investigación sobre las variables moderadoras, se debe tener cuidado en aceptar sin reservas la fuerza de la necesidad de crecimiento, como se creyó originalmente en el MCP.



Fuente: J.R. Hackman, "Work Design", en J.R. Hackman y J.L. Suttle (editores), *Improving Life at Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977), pág. 129.

.... El CO en las noticias ....

El incremento en la autonomía del puesto

En 1988, a Dave Wiegand le **3~1** faltaban como unos 90 días para cerrar su compañía de telecomunicaciones — Advanced Ñetwork Design, Inc., de La Mirada, California—. Wiegand reconoció que era una persona estrafalaria en cuestión de controles, y su estilo autocrático. estaba matando a su empresa. Mientras más los empujaba, menos productivos eran sus 35 empleados.

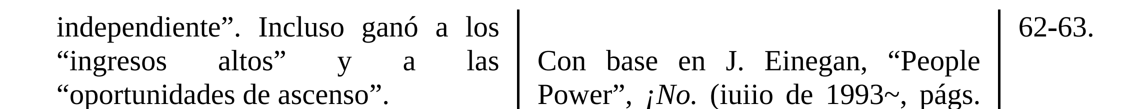
En un último esfuerzo Wiegarid contrató a un consultar. ¿Cuál fue el consejo del consultor? Asegúrese de que la gente está debidamente capacitada para desarrollar sus puestos, luego concédale. autoridad y responsabilidad. El consultor dijo que los resultados probables serían una mayor motivación de los empleadas, mejor calidad en el trabajo, mayor satisfacción con el puesto y menos rotación.

Con renuencia, Wiegand remodelé los puestos en su compañía para incrementar la autonomía del empleado. Para cada puesto, los administradores y empleados identifican las cuatro o cinco tareas que generan la mayoría de los resultados de ese puesto. Si el empleado todavía no es experto en esas tareas, se le capacita. Luego. una vez que los trabajadores han mostrado que dominan una tarea, se les devuelve al trabaja. A partir de este momento sólo informan a la administración por semana o por mes.

A los empleadas les gusta el nuevo sistema. “Es mucho más productivo”, dice Carmen Pugliese, representante de servicios a clientes. “Mi supervisor solía establecer todas mis metas semanales y mensuales. Ahora yo fijo mis propias metas y pueda mejorar las prioridades para facilitar el flujo. Y cuando uno ve que se necesita hacer algo, se hace. La satisfacción can el puesto es mucho mayor ahora.”

Das años transcurrieron para que Wiegand se sintiera cómodo can darles tanta libertad a los empleadas. Pero le tienen que gustar los resultadas. El negocio está mejor que nunca. Y ahora tiene 20 empleados que manejan más trabajo que el que hacían antes los 35.

Es interesante observar que los resultadas en Advanced Network Design concuerdan con las datos de las encuestas nacionales. En un análisis reciente, cuando se les preguntó a los trabajadores qué era. lo que más valoraban en un puesto, el 64% dio la más alta calificación a la “habilidad pata trabajar en forma



independiente”. Incluso ganó a los “ingresos altos” y a las “oportunidades de ascenso”.	Con base en J. Einegan, “People Power”, *¡No.* (iuiio de 1993~, págs.	62-63.

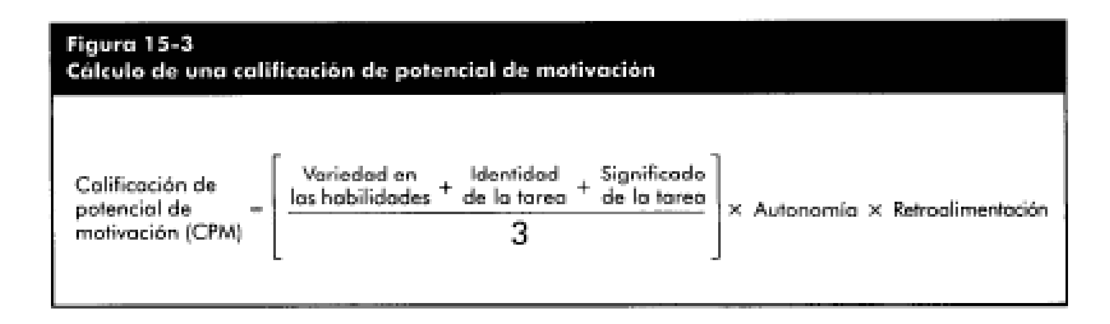


Figura 15-3
Cálculo de una calificación de potencial de motivación

¿Dónde nos deja todo esto? Dado el estado actual de las evidencias, podemos formular las siguientes afirmaciones con relativa confianza: (1) las personas que trabajan en puestos que tienen características centrales por lo general están más motivadas, satisfechas y productivas que aquellas que no trabajan en estos puestos; (2) las dimensiones del puesta operan por conducto de los estados psicológicos para influir en las variables de resultados personales y en el trabajo, en lugar de influirías directamente.[30]

MODELO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN SOCIAL Al principio de esta sección sobre teorías de las características de las tareas, ¿recuerda usted a Frank Greer quejándase de su trabajo anterior en la línea de ensamble de los jeeps? ¿Le sorprendería saber que uno de los mejores amigos de Frank, Russ Wright, todavía está trabajando en los jeeps, haciendo el mismo trabajo que hacía Frank, y Russ cree que su puesto es perfecto? ¡Probablemente no! ¿Por qué? Porque, de acuerdo con nuestro análisis de la percepción en el capítulo 4, reconocemos que las personas pueden ver el mismo puesto y valorarlo en forma diferente. El hecho de que la gente responda a sus puestos *según los perciben* en lugar de los puestos *objetivos* en sí, es la tesis central de nuestra tercera teoría de características de las tareas. Se llama el **modelo de procesamiento de información social (PIS).**[3›]

modelo de procesamiento de información social
Los empleados adoptan actitudes y comportamientos en respuesta a los indicios sociales proporcionados por otros con quienes tienen contacto.

El modelo PIS argumenta que los empleados adoptan actitudes y comportamientos que responden a las señales sociales que les proporcionan otras personas con las que entran en contacto. Pueden ser compañeros de trabajo, supervisores, amigos, miembros de la familia o clientes. Por ejemplo, Gary Ling obtuvo un trabajo de verano en un aserradero en Columbia Británica. Como el trabajo era poco y se le pagaba muy bien, Gary llegó muy motivado en su primer día de trabajo. Sin embargo, dos semanas después su motivación ya estaba muy baja. Lo que sucedió es que sus compañeros de trabajo constantemente se quejaban de sus puestos. Decían que el trabajo era aburrido, tenían que marcar su tarjeta de entrada y salida, señalaban que la administración no confiaba en ellos, y que los supervisores nunca escuchaban sus opiniones. Las características objetivas del puesto de Gary no habían cambiado durante el periodo de dos semanas; lo que sucedía es que Gary había reconstruido la realidad con base en los mensajes que había recibido de otras personas.

Varios estudios confirman la validez general del modelo PIS.[32] Por ejemplo, se ha demostrado que la motivación y satisfacción del empleado pueden manipular-se por acciones sutiles como las de un compañero de trabajo o un jefe, que comenta sobre la existencia o ausencia de características como la dificultad, desafío y autonomía del puesto. De manera que los administradores deben prestar tanta (o más) atención a la percepción que los empleados tienen de sus puestos, que a las características reales de esos puestos. Pueden pasar más tiempo diciéndoles a los empleados lo interesante y lo importante que son sus trabajos. Y los administradores tampoco deberían sorprenderse de que los empleados recientemente contratados y personas transferidas o ascendidas a un nuevo puesto tal vez sean más receptivos a la información social que aquellos que tienen mayor antigüedad.

Rediseño del trabajo

¿Cuáles son algunas de las opciones que los administradores tienen a su disposición si desean rediseñar o cambiar la forma como están constituidos los puestos de los empleados? A continuación analizaremos tres de esas

opciones: rotación, ampliación y enriquecimiento del puesto.

ROTACIÓN DE PUESTOS Si los empleados sufren por la excesiva rutina de su trabajo, una alternativa es utilizar la **rotación de puestos** (o lo que muchos ahora llaman transcapacitación). Cuando una actividad ya no ofrece retos, se cambia al empleado a otro puesto, al mismo nivel, que tenga requisitos parecidos de habilidades.[33]

rotación de puestos
Cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra.

G.S.I. Transcomm Data Systems Inc., de Pittsburgh, utiliza la rotación de puestos para evitar que su personal de 110 personas se aburra.[34] Durante un reciente periodo de dos años, casi el 20% de los empleados de Transcomm hicieron intercambios laterales de puestos. La administración cree que el programa de rotación de puestos ha sido uno de los factores más importantes para reducir la rotación de empleados de 25% a menos del 7% anual. Semco, S.A., de Brasil, utiliza mucho la rotación de puestos. "Prácticamente ninguno", dice el presidente de Semco, "permanece en el mismo puesto por más de dos o tres años. Tratamos de motivar a las personas para que se desplacen de sus áreas, completamente, de tiempo en tiempo para que no se endurezcan con las soluciones técnicas, con la manera de hacer las cosas en las que se han enquistado" .~ Mike Conway, DGE de America West Airlines, describe cómo su compañía transcapacita completamente a sus representantes de servicios a clientes. Dice que America West lo hace "para dar a los empleados un mejor trabajo, para darles más variedad en el puesto. Eso es más desafiante, y para aquellos que están interesados en ascender, los expone a unas 16 áreas diferentes de la compañía en comparación con la única a la que estarían expuestos si los conserváramos especializados" 36

Las fortalezas de la rotación de puestos consisten en que reducen el aburrimiento y aumentan la motivación diversificando las actividades del empleado. Desde luego, también puede tener beneficios indirectos para la organización, puesto que tener empleados con una mayor amplitud de habilidades implica para la administración una mayor flexibilidad en la programación de trabajo, en la adaptación a los cambios y en la ocupación de vacantes. Sin embargo, la rotación de puestos no carece de desventajas. Se incrementan los costos de capacitación y se reduce la productividad al cambiar a un trabajador a un nuevo puesto precisamente cuando su eficacia en el trabajo anterior estaba creando economías organizacionales. La rotación de puestos también crea desorganización. Los miembros del grupo de trabajo tienen que ajustarse al nuevo empleado. Es posible que el supervisor también tenga que pasar más tiempo contestando preguntas y controlando el trabajo del empleado recientemente sometido a rotación. Por último, la rotación de puestos puede desmotivar a los novatos ambiciosos, que buscan responsabilidades específicas en la especialidad que escogieron.

AMPLIACIÓN DEL PUESTO Hace más de 30 años, ganó popularidad la idea de ampliar los puestos horizontalmente, o lo que llamamos **ampliación del puesto**. El aumento del número y variedad de tareas que desempeñaba un individuo generó puestos con mayor diversidad. Por ejemplo, en lugar de limitarse a distribuir por departamento la correspondencia que llega al cuarto de recepción, el puesto del que distribuye la correspondencia puede ampliarse para incluir su entrega física a los diferentes departamentos o a pasar las cartas de salida por las máquinas franqueadoras.

ampliación del puesto
Expansión horizontal del puesto.

Los esfuerzos de ampliar los puestos proporcionaron resultados que no provocaban entusiasmo.[37] Como observó un empleado que experimentó el rediseño de su puesto: "Antes yo tenía un puesto pésimo. Ahora, con su ampliación, ¡tengo tres!" Sin embargo, se han registrado algunas aplicaciones exitosas con la ampliación de puestos. Por ejemplo, U.S. Shoe Co. creó áreas modulares de trabajo para reemplazar las líneas de producción en más de la mitad de sus fábricas. En estas áreas de trabajo, los obreros desarrollan dos o tres pasos en la fabricación de zapatos en lugar de sólo uno, como en las líneas tradicionales de producción. El resultado ha sido producir un calzado con mayor eficacia y mayor atención a la calidad.[38]

Así que, aunque la ampliación del puesto atacaba la carencia de variedad en puestos sobreespecializados, hizo poco para incrementar el desafío o lo que significaba en las actividades de un trabajador. Se introdujo el enriquecimiento del puesto para resolver las desventajas de la ampliación.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO El **enriquecimiento del puesto** se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso, se incrementa el grado en el cual el obrero controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

enriquecimiento del puesto
Expansión vertical del puesto.

¿Cómo enriquece la administración el puesto de un empleado? Las siguientes sugerencias, con base en el modelo de características del puesto, especifican los tipos de cambio en puestos que más probablemente conduzcan al mejoramiento de su potencial motivador (véase la figura 15-4).

1. *Combine las tareas.* Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunirlas nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea.

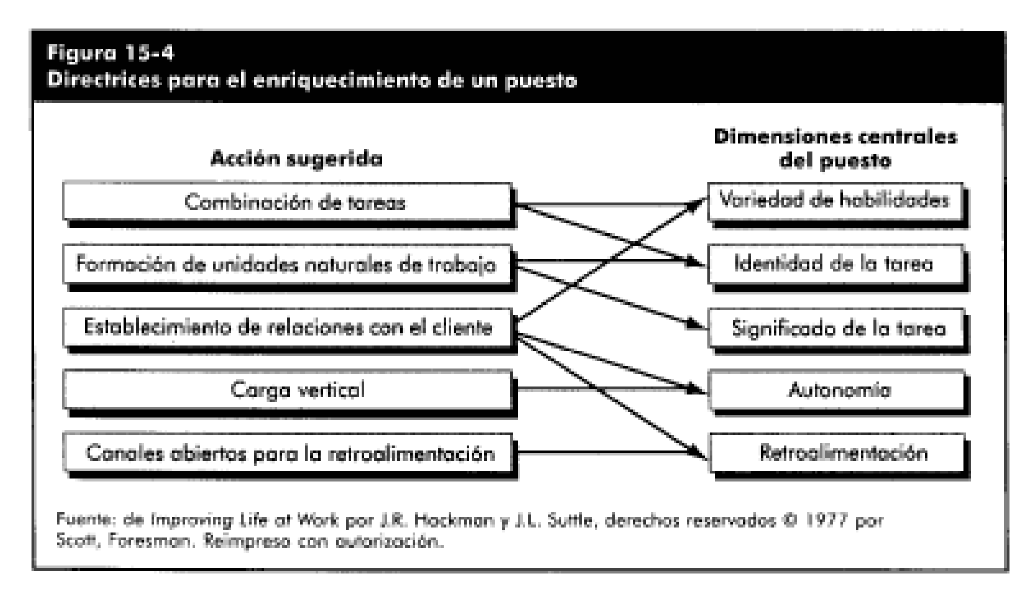
Para motivar a los empleados a que brinden un excelente servicio a los clientes Marriott Corporation está enriqueciendo los puestos. Antes Tony Prsyszlak (quien tiene documentos en las manos) sólo era un portero en el hotel Marriott de Schoumburg, Illinois, pero ahora es un miembro al servicie de los huéspedes, o SSH, que desempeña la toree de llevarlos a sus habitaciones. Les do la bienvenida en lo puerta, cargo su equipaje, los introduce en el hotel y los acompaño a la habitación. También es responsable del maneje de peticiones y problemas de los huéspedes que antes enviaba a su supervisor o a otro departamento. Prsyszlok dice de su puesto enriquecido: "Soy botones, portero, oficinista de reservaciones y conserje, todo en uno. Tengo mas responsabilidades, me siento mejor con mi puesto, y el huésped recibe melar servicio."

2. *Cree unidades naturales de trabajo.* La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la "propiedad" del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

3. *Establezca relaciones con el cliente.* El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un "cliente interno" así como alguien fuera de la organización). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Esto incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. *Amplíe los puestos verticalmente.* La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procure cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de "hacer" y "controlar" del puesto, y mejorar así la autonomía del empleado.

5. *Abra canales de retroalimentación.* Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente.[39]


Figura 15-4
Directrices para el enriquecimiento de un puesto

Fuente: de Improving Life at Work por J.R. Hackman y J.L. Suttle, derechos reservados © 1977 por Scott, Foresman. Reimpreso con autorización.

Lawrence Buettner utilizó las sugerencias que se acaban de enlistar para diseñar

un programa de enriquecimiento de puestos para su departamento de banca de comercio internacional en First Chicago Corporation.[40] El producto principal de su departamento son las cartas de crédito comercial — en esencia, una garantía bancaria para respaldar grandes transacciones de importación y exportación—. Cuando se hizo cargo del departamento con 300 empleados, encontró que el papeleo se desplazaba lentamente a lo largo de una "línea de ensamble" de documentos, con errores que se infiltraban en cada cambio de manos. Y los empleados hacían poco para disimular el aburrimiento que experimentaban en sus puestos. Buettner reemplazó las limitadas tareas especializadas que estaban desarrollando los empleados con puestos enriquecidos. Cada oficinista ahora es un experto en comercio que puede atender a un cliente de principio a fin. Después de 200 horas de capacitación en finanzas y derecho, los oficinistas se convirtieron en asesores de servicio completo que podían concluir la preparación de documentos en un solo día, mientras asesoraban a los clientes sobre asuntos tan secretos y misteriosos como los procedimientos bancarios en Turquía y los controles de exportación de municiones en Estados Unidos. ¿Y los resultados? La productividad ha aumentado a más del triple, se ha disparado la satisfacción de los empleados y el volumen de transacciones ha subido más del 10%. Además, las mejores habilidades incrementadas se han traducido en mayores sueldos para los empleados que están desempeñando los puestos enriquecidos. Estos representantes de servicio al comercio, algunos de los cuales habían llegado al banco directamente de la preparatoria, ahora ganan de $25 000 a $50 000 por año.

El ejemplo de First Chicago no debe tomarse como una simple aprobación al enriquecimiento de puestos. La evidencia global muestra también que el enriquecimiento de los puestos reduce el ausentismo y los costos de rotación y aumenta la satisfacción, pero sobre el tema crucial de la productividad, la evidencia no es concluyente.[41] En algunos casos, como en First Chicago, el enriquecimiento del puesto incrementa la productividad; en otros, la reduce. Sin embargo, aun cuando baje la productividad, sí parece que hay un uso más consciente de los recursos y una mayor calidad del producto o servicio en forma consistente.

Opciones de programas de trabajo alternativo

Susan Ross es la clásica persona mañanera. Se levanta todos los días a las 5 a.m. en punto, llena de energía, pero como ella misma lo dice: "Por lo general estoy lista para ir a la cama justo después del noticiero de las 7 p.m."

El programa de trabajo de Susan como procesadora de reclamaciones de Hartford Insurance es flexible. Le permite cierto grado de libertad respecto de la hora en que llega al trabajo y la hora en que se va. Su oficina se abre a las 6 am. y cierra a las 7 p.m. Es su responsabilidad la forma como programa su día de ocho horas dentro de este periodo de 13 horas. Puesto que Susan es una persona mañanera, y también tiene un hijo de 7 años que sale a diario de la escuela a las 3 p.m., ella ha optado por trabajar de 6 am. a 3 p.m. "Mi horario de trabajo es perfecto. Estoy en mi puesto cuando mentalmente estoy más alerta, y puedo estar en casa para cuidar a Sean después de que sale de la escuela."

La mayoría de la gente trabaja ocho horas al día, cinco días de la semana. Comienzan en una hora fija y salen a una hora fija. Pero diversas organizaciones han introducido opciones de programas alternativos de trabajo como una forma de mejorar la motivación, productividad y satisfacción de los empleados.

SEMANA COMPRIMIDA DE TRABAJO La forma más popular de **semana comprimida de trabajo** es de 4 días de 10 horas. Se concibió el programa 4-40 para permitir a los trabajadores más tiempo libre y tiempo de compras, y para permitirles que vayan y regresen del trabajo en momentos que no son horas pico. Sus partidarios sugieren que un programa así puede aumentar el entusiasmo, la moral y el compromiso del empleado con la organización; incrementar la productividad y reducir los costos; reducir el tiempo ocioso de las máquinas en la fabricación; reducir tiempo extra, rotación y ausentismo; y facilitar a la organización reclutar empleados. En la actualidad, aproximadamente 25% de las principales compañías estadounidenses ofrecen esta opción de horario.[42]

semana comprimida de trabajo
Semana de trabajo de cuatro días, en que los empleados trabajan 10 horas diarias.

Los partidarios afirman que la semana comprimida de trabajo puede afectar positivamente la productividad en situaciones en que el proceso de trabajo requiere periodos considerables de arranque y suspensiones del trabajo.[43] Cuando el arranque y la suspensión son factores principales, las normas de productividad toman en cuenta estos penados para determinar el tiempo necesario para generar una producción determinada. En consecuencia, en tales casos la semana comprimida de trabajo aumenta la productividad sin afectar el desempeño del trabajador, simplemente porque la mejor programación del trabajo reduce el tiempo no productivo.

Por lo general es positiva la evidencia sobre el desempeño del programa 4-40. Aunque algunos empleados se quejan por fatiga cerca del final del día y por la dificultad de coordinar sus puestos con su vida personal — esto último es un problema especial de las madres que trabajan—, a la mayoría les agrada el programa. Por ejemplo, en un estudio,

cuando se les preguntó a los empleados si deseaban continuar su programa 4-40, que había estado en vigor durante seis meses, o regresar a una semana tradicional de cinco días, 78% deseaba mantener la semana de trabajo más corta.[45]

SEMANA MÁS CORTA DE TRABAJO ¿Qué le parece una semana de trabajo reducida de cuatro días con 32 horas? ¿Y qué opina si incluye una reducción del 20% en el salario? Varios países de Europa Occidental están pensando en lo anterior. Pero si los sindicatos se salen con la suya, no será con reducción de salarios.[46]

Europa Occidental tiene 20 millones de trabajadores desempleados. En un es-. fuerzo por resolver ese problema, paises como Alemania, Francia, España y Bélgica están considerando seriamente distribuir el trabajo disponible entre más gente al reducir la semana de trabajo en 20 por ciento.

Al estar el porcentaje de desempleados casi al 12% y subiendo en Francia y Alemania, aumentan las presiones políticas para que se adopte esa propuesta. Por ejemplo, Volkswagen ha presentado un ultimátum al sindicato que representa a sus 103 000 obreros: aceptar una semana de trabajo de cuatro días con una reducción del 20% en salarios o se eliminarán casi una tercera parte de los puestos.

No está claro en este momento si la semana de trabajo de 32 horas se convertirá en la nueva norma en Europa Occidental. Además, aunque llegara a serlo, no hay seguridad de que los empleados tengan que sufrir una disminución proporcional en el pago. Las propuestas que actualmente se analizan a nivel federal incluyen que los patrones absorban todo el costo, pagando a los trabajadores 40 horas, aunque trabajen sólo 32; que el gobierno se haga cargo de la cuenta; o alguna combinación de participación de costos entre trabajadores, patrones y gobierno.

El impacto sobre los empleados de una semana más corta de trabajo sólo puede ser motivo de especulación en este momento. Aunque el programa originaría más puestos, es probable que los empleados se preocupen más en la forma como les afecta individualmente que en el efecto positivo que tenga en el empleo de su país. Una reducción del 20% en horas, sin ninguna reducción en sueldo, debe tener en general efectos positivos sobre la satisfacción de los empleados y efectos negativos en la productividad. Si la disminución en horas se acompaña con una reducción del 20% en los sueldos, es posible que disminuya la satisfacción.

tiempo flexible
Los empleados trabajan cada día durante un periodo de tiempo central que es camón a todos, pera tienen la posibilidad de elegir su propia jornada total de un conjunto flexible de horas fuera del núcleo común.

TIEMPO FLEXIBLE Tiempo flexible es una opción de programación que permite a los empleados, dentro de parámetros específicos, decidir su horario de trabajo. El programa de trabajo de Susan Ross en Hartford Insurance es un ejemplo de tiempo flexible. Pero, ¿qué es específicamente tiempo flexible?

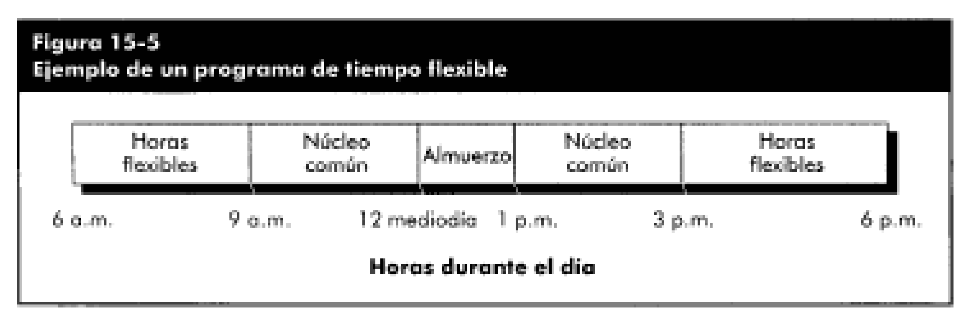
Entendemos por este término los horarios de trabajo flexibles. El tiempo flexible permite a los empleados cierta discrecionalidad sobre la hora en que llegan y salen del trabajo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas por semana, pero tienen libertad para variar las horas de trabajo dentro de ciertos limites. Como se muestra en la figura 15-5, cada día consta de un núcleo común, usualmente seis horas, con una banda de flexibilidad que rodea al núcleo. Por ejem-pío, con excepción de una hora para la comida, el núcleo puede ser de 9 a.m. a 3 pm., y la oficina realmente abre a las 6 a.m. y cierra a las 6 p.m. Se exige que todos los empleados estén en sus puestos durante el periodo de núcleo común, pero se les permite acumular sus otras dos horas antes y/o después del tiempo del núcleo. Algunos programas de tiempo flexible permiten la acumulación de horas extra que se cambian por un día libre cada mes.

¿Son los empleados mós felices, leales, productivos y satisfechos con sus puestos cuando se les permite flexibilidad para programar sus horas de trabajo? Laura Henderson así lo cree. Cuando ella fundó Prospect Associates, una empresa de investigación y comunicaciones sobre la salud, Henderson (a lo izquierda) creó un ambiente para apoyar su creencia de que los empleados son el activo más valioso de una empresa. Además de ofrecer a sus empleados tiempo flexible, teleenlace y opciones de tiempo parcial, Henderson les permite llevar a los hijos al trabajo cuando es necesario y reajusto los puestos de los empleados para ayudarles a enfrentar tiempos difíciles en *su vida.* ***Henderson cree que la programación***

flexible le ayuda a atraer y mantener a los mejores empleados, dándole a su pequeño negocio una ventaja competitiva.

De todas las opciones de programas de trabajo, parece que en la actualidad el tiempo flexible es el que tiene mayor aceptación. Una encuesta de 1 000 compañías grandes encontró que un 73% ofrecía tiempo flexible.[47] Por ejemplo, en Metropolitan Life, el 90% de los 28 000 empleados administrativos de la compañía utilizan el programa de tiempo flexible, comenzando entre las 7:30 a.m. y las 10 a.m.[48]

Son numerosos los beneficios que se reclaman para el tiempo flexible. Incluyen una reducción en el ausentismo, mejoras en la productividad, reducción de gastos por tiempo extra, disminución en la hostilidad hacia la administración, reducción del congestionamiento de tránsito alrededor de los sitios de trabajo, eliminación de retardos, y una mayor autonomía y responsabilidad para los empleados que puede aumentar la satisfacción de los mismos con el puesto.[49] Pero, más allá de las pretensiones, ¿cuál es la calificación del tiempo flexible?



La mayor parte de la evidencia del rendimiento parece favorable al tiempo flexible, ya que tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia mejora la productividad del trabajador,[50] probablemente por varias razones. Los empleados pueden programar sus horas de trabajo para ajustarlas a sus exigencias personales, lo que reduce las llegadas tarde y las ausencias, y los empleados pueden ajustar sus actividades de trabajo a las horas en que son más productivos en lo individual.

La desventaja principal del tiempo flexible se debe a que no es aplicable a todos los puestos. Funciona bien con tareas de oficina, donde está limitada la interacción de un empleado con las personas fuera de su departamento. No es una opción viable para las recepcionistas, personal de ventas en tiendas al menudeo, o puestos similares donde un servicio amplio exige que la gente esté en sus sitios de trabajo en horas predeterminadas.

COMPARTIR EL PUESTO Una innovación reciente en la programación de trabajo es la de **compartir el puesto.** Permite que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de 40 horas por semana. Así, por ejemplo, una persona puede desempeñar el puesto de las 8 a.m. a mediodía, y otro desempeñar el mismo puesto de las 12 a las 5 p.m.; o los das pueden trabajar tiempo completo, pero en días alternos.

compartir el puesto
Práctica de hacer que das o más personas se dividan un puesta de cuarenta horas a la semana.

Xerox es una de las miles de compañías grandes que permiten compartir los puestos. Por ejemplo, Laura Meier y Lan Meagher comparten un puesto de administración de ventas en Xerox.[51] Ambas son madres de preescolares y deseaban mayor flexibilidad. Pero no querían renunciar a sus carreras administrativas en Xerox. De manera que ahora Laura supervisa a sus ocho representantes de ventas los jueves y viernes, Lan tiene el puesta los lunes y martes, y las dos mujeres trabajan miércoles alternos.

Desde el punto de vista administrativo, compartir los puestos permite que la organización se beneficie de los talentos de más de un individuo en un puesto determinado. También concede la oportunidad para adquirir personal especializado — por ejemplo, jubilados y mujeres con niños pequeños — que podrían no estar disponibles si se les requiriera de tiempo completo. Desde el punto de vista del empleado, compartir los puestos aumenta la flexibilidad. Como tal, puede incrementar la motivación y satisfacción para aquellas personas para las que simplemente no es práctico un puesto de 40 horas por semana.

teleenlace
Los empleados realizan su trabajo desde cosa en una computadora que está conectada con su oficina.

TELEENLACE Puede ser algo muy cercana al puesto ideal para muchas personas: No más viajes diarios, y, en cambio, horas flexibles, libertad para vestirse como uno desea, y poca o ninguna interrupción de los colegas. Se le llama **teleenlace** y se refiere a los empleados que desarrollan su trabaja en casa, en una computadora enlazada con su oficina.[52] En la actualidad, más de 6.6 millones de personas trabajan

en casa en Estados Unidos (coma 5.3% de la fuerza de trabajo) efectuando tareas como recibir órdenes por teléfono, llenar reportes y otras formas, y procesar o analizar información. Actualmente es una de las tendencias de mayor crecimiento en la programación de trabajo.[53]

American Express Travel Services es una organización cuya experiencia con el teleenlace ha sido muy positiva.[54] En 1993, cien agentes de viajes AMEX en 15 localidades eran teleenlaces. La compañía puede conectar los hogares de estas personas con las lineas telefónicas y de datos de American Express por un gasto modesto de una sola vez de $1 300 cada uno, incluyendo el hardware. Una vez en operación, las llamadas al servicio de reservaciones de AMEX se dirigen de inmediato a los trabajadores en sus hogares, donde pueden buscar tarifas e ingresar reservaciones en sus PC. El agente típico de teleenlace en AMEX maneja 26% más llamadas en el hogar que en la oficina. ¿Par qué? Un agente piensa que es la ausencia de distracciones:

"No creo estar trabajando más duro. Simplemente es que no tengo a Susy junto a mí diciéndome que su esposo es un pelmazo. No me preocupo acerca de quién entra en la oficina del jefe ni observo quién va hoy al baño por décima vez." Además, al convertirse más agentes en teleenlaces y liberar espacio en la oficina, la compañía generará ahorros considerables en renta. Por ejemplo, en la ciudad de Nueva York, le cuesta a AMEX casi $4 400 por año rentar los 125 pies cuadrados de espacio que ocupa cada agente de viajes.

No a todos los empleados les gusta la idea del teleenlace. Después del terremoto en Los Ángeles en enero de 1994, muchas empresas de esa ciudad comenzaron a ofrecer la opción del teleenlace a sus trabajadores.[55] Fue popular durante una semana o dos, pero se acabó pronto. Muchos trabajadores se quejaron de que estaban perdiéndose reuniones importantes e interacciones informales que llevaban a nuevas políticas e ideas. La inmensa mayoría estaba dispuesta a soportar los viajes de dos o tres horas mientras se reconstruían puentes y carreteras a fin de mantener sus contactos sociales en el trabajo.

El futuro a largo plazo del teleenlace depende de algunas preguntas para las cuales todavía no tenemos respuestas definitivas. Por ejemplo, ¿los empleados que desarrollan su trabajo en casa estarán en desventaja ante la política de la oficina? ¿Sería menos probable que se les tomara en cuenta para aumentos de sueldo y ascensos? ¿Estar fuera de la vista equivale a estar fuera de la mente? ¿Reducirán la productividad en forma significativa las distracciones que no están relacionadas con el trabajo, como los niños, vecinos y la cercana proximidad del refrigerador para las personas sin poder de voluntad y disciplina superiores?

Organizaciones amigables con la familia

Hoy en día, el 46% de la fuerza de trabajo de Estados Unidas es femenina. Más y más padres desean participar activamente en el cuidado y la crianza de sus hijos. Al entrar en la mayoría de edad la generación de los nacidos en la explosión demográfica, muchos están encontrando que tienen que cuidar de sus padres ancianos. Estas tres hechos se traducen en un creciente número de empleados que tratan de realizar equilibrios entre las obligaciones familiares y sus responsabilidades en el puesta. En Estados Unidos, el gobierno federal reconoció este hecho cuando el Congreso promulgó la Ley de Permisos por Razones Médicas y de Familia en 1993. Su cláusula principal autoriza hasta 12 semanas de permiso sin pago para los empleadas después de un parto, u adopción, o para cuidar de un niño, del cónyuge o del padre gravemente enfermo. La ley también exige que los patrones continúen las prestaciones de salud durante este permiso y garantiza a los empleadas el mismo puesto o uno equiparable a su regreso. En gran parte de Europa Occidental, tales leyes de permiso por razones de familia han estado en vigor durante decenios.

Compañías como Aetna, Corning, IBM, Johnson & Johnson y Quaker Oats van a la vanguardia al autonombrarse como **organizaciones amigables con la familia**. Ofrecen una gama de programas trabajo-familia, como guarderías en el sitio de trabajo, el envio de niños y personas mayores a servicios de cuidado profesional, horas flexibles, semanas comprimidas de trabajo, puestos compartidos, teleenlace, empleo temporal de tiempo parcial y ayuda para el traslado de los miembros de la familia de los empleados.[56]

La creación de un clima amigable de trabajo para la familia fue motivada inicialmente por la preocupación de la administración por mejorar la moral y productividad de los empleados y reducir el ausentismo. Por ejemplo, en Quaker Oats, el 60% de los empleados reconoció haber estado ausente por lo menos tres días al año a causa de enfermedades de los niños, y el 56% dijo que no había podido cumplir con sus funciones relacionadas con la empresa o trabajar tiempo extra por problemas de cuidado de los niños.[57] Sin embargo, la evidencia global indica que el mayor beneficio para la creación de una organización amigable con la familia es que facilita

organizaciones amigables con la familia
Compañías que ofrecen una variedad de programas trabaja-familias, como guarderías en el lugar de trabajo, el envío para su atención de niños y de personas de la tercera edad, horas flexibles, semanas laborales comprimidos, puestos compartidos, teleenlace, empleo de tiempo parcial temporal y auxilio para la reubicación de los miembros de la familia de los empleados.

a los patrones el reclutamiento y conservación de trabajadores de primera clase.[58]

Pero una evidencia creciente muestra que hay muchos más palabras que acción acerca de la amistad con las familias.[59] Por ejemplo, una encuesta de empleados en 80 empresas importantes reveló el hecho de que menos del 2% de empleados competentes aprovecharon realmente las opciones de compartir puestos, de teleenlace y de trabajo de tiempo parcial.[60] ¿Por qué un uso tan bajo? Parece que hay tres razones. En primer lugar, muchos administradores encuentran que concederle a los empleados una mayor flexibilidad para manejar sus obligaciones familiares dificulta la asignación y programación del trabajo. A pesar de las políticas corporativas que permiten una mayor flexibilidad para los empleados, los supervisores frecuentemente desalientan su uso y hasta castigan a aquellos que insisten en tomar permisos o el tiempo flexible. En segundo lugar, los compañeros de trabajo a menudo resienten que sus compañeros no estén allí. En algunos casos, los programas de amistad con la familia significan simplemente que otros trabajadores tienen que trabajar más horas para reponer la diferencia. De manera que la presión de sus compañeros desalienta a algunos empleados a utilizar los programas de amistad con la familia. En tercer lugar, los empleados a menudo están renuentes a aprovechar alguno de estos programas — especialmente los de permisos, teleenlace, *y* empleo de tiempo parcial — por temor a que la administración superior los ubique como prescindibles. En un momento en que tantas organizaciones están despidiendo trabajadores, los empleados no desean dar la impresión de que no están comprometidos o sugerir que su puesto puede ser bueno para la eliminación.

El cambio de la forma como vemos los puestos: una perspectiva estimulante

Los cambios que hemos descrito a lo largo de este libro han llevado a un observador a predecir que todo el concepto de *puestos* puede estar volviéndose obsoleto.[61]

Antes de 1800, muy pocas personas tenían un puesto. La gente trabajaba arduamente cosechando alimentos o haciendo cosas en el hogar. No tenían un horario fijo, ninguna descripción de puestos, no había jefes y no existían prestaciones para los empleados. En cambio, trabajaban largas horas en racimos cambiantes de tareas, en una diversidad de lugares, en un horario fijado por el sol y el clima y las necesidades del día. Fueron la Revolución Industrial y la creación de grandes compañías industriales las que trajeron el concepto de lo que hemos llegado a considerar como *puestos.* Pero las condiciones que crearon "el puesto" están desapareciendo. La producción según los deseos del cliente está dando al traste con la producción masiva; la mayoría de los trabajadores manejan ahora información, no productos físicos; y las condiciones de la competencia están exigiendo una respuesta rápida a los mercados cambiantes. Aunque los economistas y los analistas sociales continúan hablando de la desaparición de puestos en determinados países o industrias, están pasando por alto un punto más importante: lo que realmente está desapareciendo es *el puesto mismo.*

En una economía en movimiento rápido, los puestos son soluciones rígidas para un problema elástico. Podemos reescribir ocasionalmente la descripción del puesto de una persona, pero no hacerlo cada semana. Cuando el trabajo que se necesita realizar cambia constantemente — lo que refleja cada vez más el mundo de hoy—, las organizaciones no pueden comprometerse con la inflexibilidad que los puestos tradicionales traen consigo.

Dentro de 25 años más o menos, es posible que muy pocas personas tengan puestos como los hemos llegado a conocer. En lugar de puestos, habrá situaciones de trabajo de tiempo parcial y temporales. Las organizaciones se transformarán de una estructura construida por puestos en un campo de trabajo que se necesita llevar a cabo. Y estas organizaciones estarán compuestas esencialmente de personal especializado, es decir, empleados contingentes (temporales, de tiempo parcial, consultores y trabajadores por contrato) que se unen a equipos de proyectos creados para llevar a cabo una tarea específica. Cuando se ha terminado esa tarea, se desintegra el equipo. La gente trabajará en más de un equipo a la vez, tendrá horario irregular, y quizás nunca conozca a sus compañeros de labores cara a cara. Computadoras, localizadores por radio, teléfonos celulares, módem y cosas semejantes permitirán que las personas trabajen para múltiples patrones, al mismo tiempo, en diferentes ubicaciones en todo el mundo.[62] Pocos de estos empleados estarán trabajando de 9 a 5 en lugares específicos de trabajo. Y tendrán menos seguridad que sus abuelos —que trabajaban para U.S. Steel, General Motors, Sears, Bank of America, o grandes aparatos burocráticos similares. En lugar de la seguridad y predecibilidad tendrán flexibilidad y autonomía. Podrán conjuntar sus propias combinaciones de lugar-tiempo para apoyar sus diversas necesidades de trabajo, familiares, estilo de vida y financieras.

• Tal vez dentro de unos 25 años sea posible que muy pocas personas tengan puestos como los conocemos ahora.

¿Es realista este escenario sin puestos? En verdad, las presiones en el ambiente estimulan a los patrones a que

vayan en esta dirección. Sin embargo, podemos esperar que los sindicatos y otras personas con intereses creados en el *statu quo* luchen arduamente para proteger la seguridad y predecibilidad que proporcionan los puestos tradicionales. Sin embargo, ya hay empresas — por ejemplo, Intel y Microsoft —que están moviéndose hacia la creación de estos ambientes de trabajo sin puestos. A los empleados en estas compañías se les suele asignar a un proyecto cuando son contratados. A medida que el proyecto cambia con el tiempo, también cambian las responsabilidades y tareas de los empleados. Al evolucionar los proyectos y desarrollarse otros nuevos, se incorporan y se eliminan empleados según lo requieran las condiciones. En cualquier momento, la mayoría de los empleados estará trabajando en múltiples proyectos, bajo diferentes líderes de equipo, cumpliendo distintos programas en varios lugares y desempeñando tareas diversas. Estos empleados no buscan descripciones de puestos o un supervisor para que les dirija. Más bien reciben la señal acerca de lo que deben hacer de acuerdo con las exigencias cambiantes del proyecto específico en el que están trabajando.

θ *Tensión en el trabajo*

Entre 1983 y 1993 murieron 34 personas y 20 resultaron heridas en balaceras relacionadas con las oficinas de correos en Estados Unidos. Se dijo que un factor en todos los incidentes eran las tensiones relacionadas con el puesto.[63] Los líderes sindicales del servicio postal citan las presiones sobre los empleados, como la separación de cartas en máquinas a la velocidad de una por segundo, hacer las entregas a un paso que fija la administración y tener que luchar con supervisores autoritarios.

En toda América del Norte la mayoría de las grandes empresas está reduciendo su personal. Se espera que aquellos empleados que sobrevivan a estos despidos absorban el mayor volumen de trabajo. El resultado es mayores niveles de tensión.

Una muestra reciente de 600 trabajadores estadounidenses puso de manifiesto que un 46% dijo que sus puestos generaban mucha tensión, y un 34% informó que era tan fuerte la tensión que estaba pensando en renunciar.[64]

Los japoneses le llaman *karoshi*. Significa una muerte súbita por infarto al corazón o por apoplejía disparados por una sobrecarga de trabajo.[65] En una tierra donde no son raros los días laborales de 16 horas, los expertos calculan que 10 000 japoneses mueren cada año a causa de *karoslii*.

Los datos que se acaban de citar muestran que la tensión en el trabajo es un problema serio en las organizaciones. En esta sección observaremos las causas y las consecuencias de la tensión, y luego veremos lo que pueden hacer los individuos y las organizaciones para reducirla.

Es necesario aclarar un punto antes de seguir adelante. El tema de la tensión tiene relevancia tanto a nivel individual como de grupo, así como implicaciones para el sistema organizacional. Como veremos, se puede aumentar el nivel de tensión en un individuo por factores tan diversos como su personalidad, conflictos de papeles y el diseño del puesto. Así que la tensión en el trabajo, aunque se presenta en la parte IV de este libro, El sistema organizacional, es un concepto de múltiples niveles.

¿Qué es la tensión?

La tensión es una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante.[66] Ésta es una definición complicada. Veamos sus componentes con más detalle.

tensión
Condición dinámico que se presenta cuando un individuo se ve confrontado con una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea, y paro lo cual el resultado se percibe como incierto e importante.

El CO en las noticias

La tensión de ser administrador en la década de los 90

Al reducir personal y reestructurarse, las corporaciones están haciendo que los administradores pasen por una de las pruebas de tensión más agudas en la historia de los negocios. No es sólo el paso rápido del cambio lo que hace que los jefes se sientan presionadas; es también lo que está sucediendo cuando su negocio entra en contacto cada día con sus vidas. Suben inexorablemente las cuotas de ventas y producción que tienen que satisfacer, pero todo lo demás en su carrera parece que va hacia abajo: presupuestos de operación, gastos de viaje, cuentas de gastos, aumentos de sueldo y oportunidades de ascenso. Lo más doloroso de todo es que a los administradores que fueron capacitados para construir, ahora se les paga para destruir. En lugar de agregar personal, tienen que despedir a las personas.

Para la mayoría de los administradores, el despido de empleados como resultado de una reducción en el tamaño de la empresa o la reingeniería es tan traumático que lleva al agotamiento. Donald tasen <sentado a le Izquierda), socio **mayoritario de la Clínica Menníngar, ayuda o los administradores a tratar el trauma de despedir a los subordinados. Conduce seminarios de una semana durante la cual los administradores rompen su rutina, hacen reflexiones sobre su trabajo y aprenden a manejar los desafías en la terminación de emplea de los trabajadores.**

Cierto número de administradores de línea, personal superior y otros ejecutivas, están en alguna etapa de agotamiento. Aunque no es una condición médica definida con precisión, el agotamiento tiene síntomas reconocibles y es resultado de una tensión prolongada, dice Donald E. Rosen, psiquiatra de la afamada cínica Menninger. “Las víctimas están aletargadas, se sienten vacías, ya no pueden obtener satisfacción de lo que antes disfrutaban”, dice Rosen, “Cuestionan profundamente el valor de las tareas que desempeñan.” En un lenguaje cotidiano, odian tener que ir a trabajar, no sólo de manera ocasional, sino casi todas las mañanas.

L. Smith, “Burned-Out Bosses”, *Fortune* (25 de julio de 1994), pág. 44.

La tensión no es necesariamente mala en sí y por sí misma. Aunque la tensión suele tener connotaciones negativas, también tiene su valor positivo. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Por ejemplo, consideremos el desempeño superior que desarrolla un atleta o un actor en situaciones criticas. Dichos individuos a menudo utilizan la tensión en forma positiva para crecerse ante la situación y desempeñarse en su nivel máximo o cerca de él.

restricciones
Fuerzas que evitan que los individuos hagan lo que desean.

demandas
Pérdida de algo deseado.

De manera más característica, la tensión está asociada con **restricciones** y **demandas**. La primera evita que uno haga lo que desea. La segunda se refiere a la pérdida de algo que se desea. Así que, cuando usted aprueba un examen en la universidad o pasa por su revisión anual de desempeño en el trabajo, se siente tenso porque enfrenta oportunidades, restricciones y demandas. Una buena revisión de desempeño puede llevar a un ascenso, mayares responsabilidades y mayor sueldo. Pero una mala revisión puede evitar que usted obtenga el ascenso. Una revisión extremadamente mala puede terminar hasta en un despido.

Son necesarias dos condiciones para que la tensión potencial se convierta en tensión real.[67] Debe existir incertidumbre respecto del resultado, y éste. debe ser importante. Independientemente de las condiciones, sólo existe tensión cuando hay duda o incertidumbre respecto de si se aprovechará la oportunidad, se eliminará la restricción o se evitará la pérdida. Es decir, la tensión es mayor para aquellos individuos que perciben que hay incertidumbre de que ganen o pierdan, y menor para aquellos individuos que creen que ganar o perder implica certidumbre. Pero la importancia también es crucial. Si ganar o perder es un resultado que carece de importancia, no hay tensión. Si mantener su puesto o ganarse un ascenso no tiene importancia para usted, no hay razón para sentirse en tensión al tener que pasar una revisión de desempeño.

La comprensión de la tensión y sus consecuencias

¿Qué ocasiona la tensión? ¿Cuáles son sus consecuencias para los empleados individuales? ¿Por qué el mismo

conjunto de condiciones que originan tensión en una persona parece que no tiene efecto, o muy poco, sobre otra persona? La figura 15-7 proporciona un modelo que puede ayudar a contestar preguntas como éstas.[68]

El modelo identifica tres conjuntos de factores — ambientales, organizacionales e individuales— que actúan como fuentes *potenciales* de tensión. El que conduzca a una tensión *real* depende de las diferencias individuales, como la experiencia en el puesto y la personalidad. Cuando un individuo experimenta tensión, sus síntomas pueden surgir en aspectos fisiológicos, psicológicos y conductuales.

Fuentes potenciales de tensión

El modelo en la figura 15-7 muestra tres categorías de tensores potenciales: ambientales, organizacionales e individuales. Veamos cada uno de ellos.[69]

FACTORES AMBIENTALES Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de tensión entre los empleados de esa organización.

Los cambios en el ciclo comercial crean *incertidumbres económicas.* Cuando se está contrayendo la economía, las personas se angustian cada vez más por su seguridad. No es casual que las tasas de suicidio se hayan disparado durante la Gran Depresión de los años 30. Las recesiones menores también incrementan los niveles de tensión. Los movimientos descendentes en la economía con frecuencia están acompañados por reducciones permanentes en la fuerza de trabajo, despidos temporales, reducción de sueldos, semanas de trabajo más cortas y cosas semejantes.

La incertidumbre política no tiende a originar tensiones entre los estadounidenses y canadienses, como pasa con los empleados en países como Haití o Irak. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables, donde suele implantarse el cambio en una forma ordenada. Sin embargo, las amenazas y cambios políticos, hasta en países como Estados Unidos y Canadá, pueden inducir a tensión. Los esfuerzos por los funcionarios del gobierno de Quebec para negociar un acuerdo con el resto de Canadá, que reconociera y conservara la singularidad de la cultura francesa de Quebec, han aumentado la incertidumbre política en Canadá. El fracaso para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable podría precipitar la separación de Quebec del resto de Canadá. En tanto no se resuelva plenamente este difícil problema, aumenta la tensión entre muchos canadienses, especialmente aquellos que viven en Quebec con poco o ningún dominio del idioma francés.

Las innovaciones que vienen pueden convertir en obsoletas las habilidades y experiencia de un empleado en muy poco tiempo. Por tanto, la *incertidumbre tecnológica* es un tercer tipo de factor ambiental que ocasiona tensión. Las computadoras, robots, automatización y otras formas de innovación tecnológica son una amenaza para muchas personas y les causan tensión.

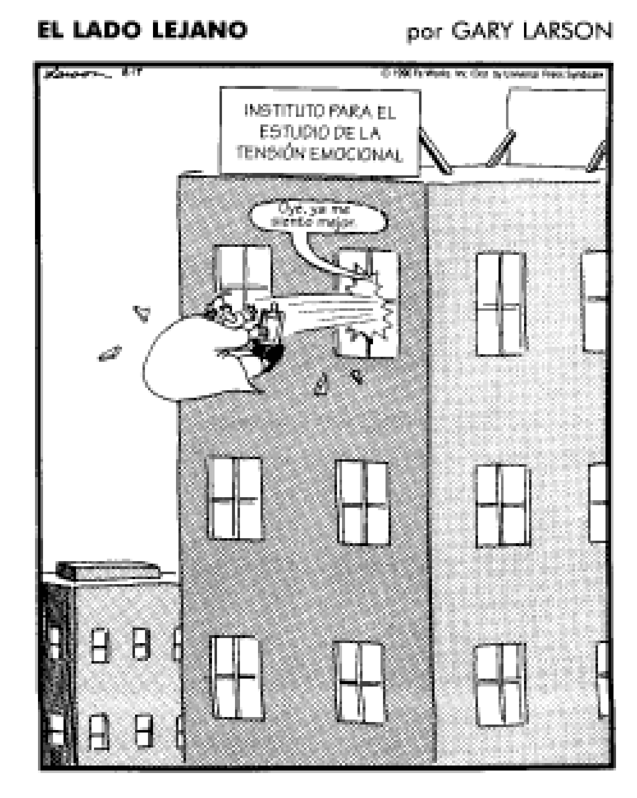


Figura 15-6

THE FAR SIDE derechos reservados l99Oy 1991 FARWORKS, INC./Dist. por UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados

FACTORES ORGANIZACIONALES Numerosos factores dentro de la organización pueden ocasionar tensión. Unos cuantos ejemplos son las presiones para evitar errores o terminar tareas en un periodo limitado, la sobrecarga de trabajo y un jefe exigente e insensible, y compañeros desagradables de trabajo (véase la tabla 15-2). Hemos categorizado estos factores en torno a las exigencias del trabajo, papel e interpersonales, la estructura organizacional, el liderazgo en la organización y la etapa de vida de la organización.[70]

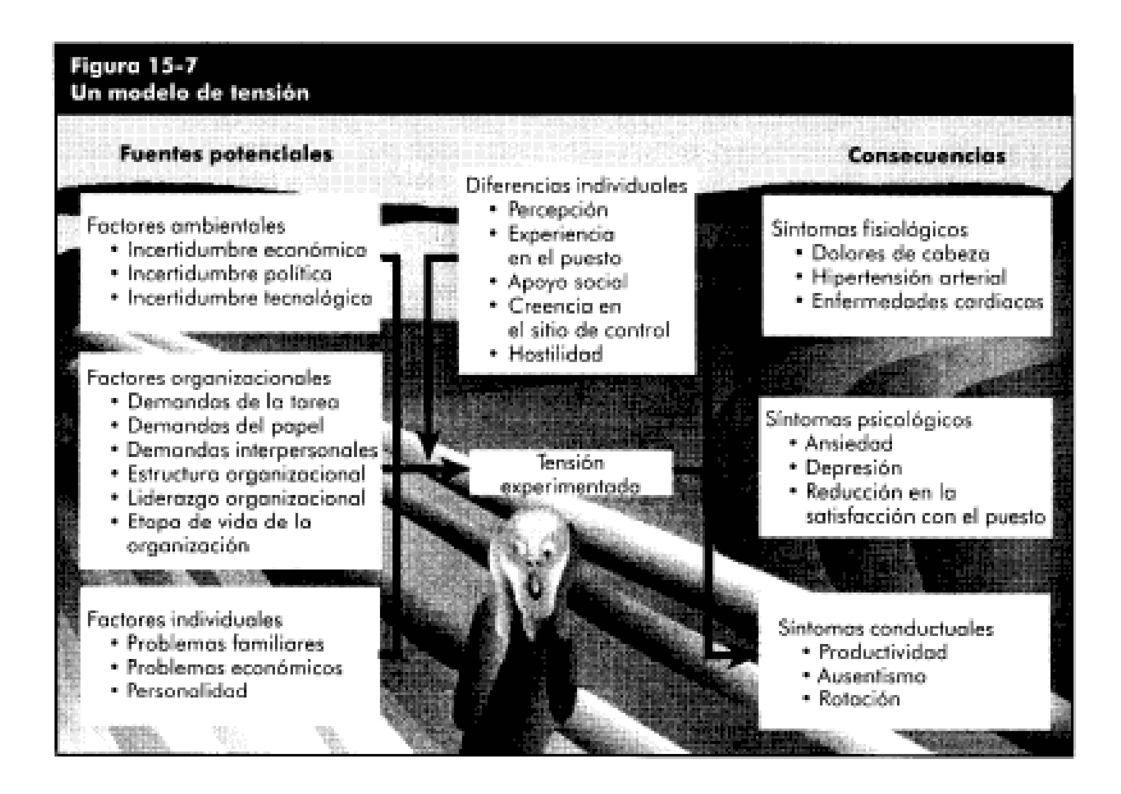


Tabla 15-2 Causas principales de la tensión en el trabajo

¿Qué factores son los que ocasionan la mayor tensión en el puesto? Lino encuesto de Wofl Street Journal reportó lo siguiente:

Factor	Porcentaje de respuesta*
No desarrollar la clase de trabajo que deseo hacer	34
Manejar el trabajo actual	30
Trabajar demasiado	28
Los colegas en el trabajo	21
Un jefe difícil	18

* Los porcentajes superan ~ cifra de 100 como resultado de algunos respuestas múltiples.

Fuente: 'Worries at Work", W ti Street iournat (7 de ab, ji de 1 988}, pág. 27. Reimpreso con autorización de Walt Street Journal, derechos reservados 1908 Dow Iones & Company Todos tos derechos mundiales reservados.

Las *demandas del trabajo* son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del puesto del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización), condiciones de trabajo y la disposición física del trabajo. Las líneas de ensamble pueden causar tensión a la gente cuando perciben que su velocidad es excesiva. Mientras más interdependencia exista entre las tareas de una persona y las tareas de otras personas, más tensión potencial existe. Sin embargo, la autonomía tiende a disminuir la tensión. Los puestos en que la temperatura, el ruido u otras condiciones laborales son peligrosas o indeseables, pueden incrementar la ansiedad. También lo es trabajar en un cuarto saturado de personas o en una ubicación visible donde son constantes las interrupciones.

Las *demandas del papel* se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del papel específico que tiene en la organización. Los conflictos sobre el papel crean expectativas que pueden ser difíciles de conciliar o satisfacer. Se experimenta una sobrecarga en el papel cuando se espera que el empleado haga más que lo que permite el tiempo. Se crea la ambigüedad en el papel cuando no se comprenden claramente las expectativas de éste y el empleado no está seguro de lo que debe realizar.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo de los colegas y una pobre relación interpersonal pueden generar considerable tensión, especialmente entre los empleados con una gran necesidad social.

La *estructura organizacional* define el nivel de diferenciación en la organización, el grado de reglas y reglamentos y dónde se toman las decisiones. Un exceso de reglas y una falta de participación en las decisiones que afectan a un empleado son ejemplos de variables estructurales que pueden ser fuentes potenciales de tensión.

El *liderazgo organizacional* representa el estilo administrativo de los ejecutivos superiores de la organización. Algunos funcionarios que están en la cumbre crean una cultura caracterizada por la tensión, el temor y la ansiedad. Establecen presiones irreales para el desempeño de corto plazo, imponen controles sumamente fuertes y por rutina despiden a los empleados que no cumplen. Por ejemplo, el presidente del consejo de administración de Procter & Gamble, Edwin Artzt, tiene reputación de atemorizar a sus administradores.[71] Las personas que están dentro de la organización dicen que las reuniones con Artzt a menudo se vuelven humillaciones públicas.

Las organizaciones pasan por un ciclo. Se establecen, crecen, maduran y, eventualmente, declinan. La *etapa de vida de una organización* — es decir, dónde se encuentra en este ciclo de cuatro etapas — origina diferentes problemas y presiones para los empleados. Las etapas de establecimiento y declive están especialmente saturadas de tensión. La primera se caracteriza por una gran cantidad de emoción e incertidumbre, mientras que la última suele exigir recortes, despidos y un conjunto diferente de incertidumbres. La tensión suele ser menor en la madurez, cuando las incertidumbres están en su punto más bajo.

FACTORES INDIVIDUALES El individuo típico sólo trabaja unas 40 a 50 horas por semana. Las experiencias y problemas que las personas encuentran en aquellas otras 120 o más horas a la semana que no son de trabajo, pueden canalizarse hacia el trabajo. Así que nuestra categoría final abarca factores de la vida personal del empleado. Estos factores son principalmente asuntos familiares, problemas económicos personales y características inherentes a su personalidad.

Las encuestas nacionales muestran consistentemente que la gente da mucha importancia a las relaciones familiares y personales. Las dificultades matrimoniales, el rompimiento de una relación y problemas de disciplina con los hijos, son ejemplos de problemas de relaciones que crean tensión entre los empleados, que no se dejan en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo.

Otro conjunto de problemas personales que pueden crear tensión a los empleados y distraer su atención en el trabajo, son los problemas *económicos* creados por los individuos que van más allá de sus recursos financieros. Independientemente del nivel de ingresos — las personas que ganan $80 000 al año parecen tener tantas dificultades en el manejo de sus finanzas como aquellas que ganan $18 000—, algunas personas son malas administradoras del dinero o tienen deseos que, al parecer, sobrepasan siempre su capacidad económica.

Una investigación reciente en tres organizaciones diferentes encontró que los síntomas de tensión reportados antes de iniciarse en un puesto, eran responsables de la mayor parte de la variación en los síntomas de tensión que se reportaba nueve meses después.[72] Esto llevó a los investigadores a la conclusión de que algunas personas pueden tener una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. De ser cierto, entonces un factor individual importante que influye en la tensión es la naturaleza de la disposición básica de la persona. Es decir, los síntomas de tensión que se expresan en el puesto pueden originarse en la *personalidad* del individuo.

LOS TENSORES PUEDEN ACUMULARSE Un hecho que tiende a pasarse por alto cuando se revisan los tensores individuales es que la tensión es un fenómeno aditivo.[73] La tensión se acumula. Cada tensor nuevo y persistente aumenta el nivel de tensión de un individuo. Un solo tensor puede parecer relativamente sin importancia en si y por sí mismo, pero si se agrega a un nivel ya elevado de tensión, puede ser la gota que derrame el vaso. Si deseamos evaluar la cantidad total de tensión bajo la cual se encuentra una persona, tendremos que sumar sus tensiones de oportunidad, tensiones de restricción y tensiones de demandas.

Diferencias individuales

Algunas personas prosperan en situaciones llenas de tensión, y otras se ven abrumadas por ellas. ¿Qué es lo que diferencia a las personas en función de su habilidad para manejar la tensión? ¿Qué variables de diferencias individuales moderan la relación entre los *tensores potenciales* y la *tensión experimentada?* Se han encontrado por lo menos cinco variables — percepción, experiencia en el puesto, apoyo social, creencia en el sitio de control y hostilidad — que son moderadoras adecuadas.

PERCEPCIÓN En el capítulo 4 encontramos que los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad, en lugar de la realidad misma. Por tanto, la percepción madera la relación entre una condición de tensión potencial y la reacción de un empleado a la misma. El temor de una persona de que puede perder su puesto porque su

compañía está despidiendo personal, puede ser percibida por otra persona como la oportunidad de obtener una buena cantidad por su liquidación y comenzar un negocio propio. De manera similar, lo que un empleado percibe como un ambiente de trabajo eficaz y retador, puede ser visto por otros como amenazante y exigente. De manera que el potencial para la tensión en los factores ambientales, organizacionales e individuales no radica en su condición objetiva. Al contrario, está en la interpretación que el empleado hace de estos factores.

EXPERIENCIA EN EL PUESTO Se dice que la experiencia es una gran maestra. También puede ser una gran reductora de la tensión. Piense en la primera cita que tuvo o en sus primeros días en el colegio. Para la mayoría de nosotros, la incertidumbre y novedad de estas situaciones crearon tensión. Pero a medida que obteníamos experiencia, desaparecía esa tensión o por lo menos disminuía de forma considerable. Parece que el mismo fenómeno se aplica a las situaciones de trabajo. Es decir, la experiencia en el puesto tiende a estar relacionada en forma negativa con la tensión en el trabajo. Se han ofrecido das explicaciones.[74] En primer lugar está la idea del retiro selectivo. La rotación voluntaria es más probable entre personas que experimentan más tensión. Por tanto, la gente que permanece más tiempo con la organización es aquella que tiene rasgos de más resistencia a la tensión, o aquella que es más resistente a las características de tensión de su organización. En segundo lugar, las personas desarrollan con el tiempo mecanismos para manejar la tensión. Puesto que esto requiere tiempo, es más probable que los miembros más antiguos de la organización estén plenamente adaptados y experimenten menos tensión.

APOYO SOCIAL Una evidencia cada vez mayor muestra que el apoyo social — esto es, la relación colectiva con los compañeros de trabajo o supervisores — puede amortiguar el impacto de la tensión.[75] La lógica subyacente en esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como paliativo, mitigando los efectos negativos incluso en los puestos de alta tensión.

Aquellos individuos cuyos compañeros de trabajo no les prestan ayuda o incluso son activamente hostiles, pueden encontrar apoyo social fuera del puesto. El involucramiento con la familia, amigos y la comunidad puede proporcionarles el apoyo — especialmente en el caso de aquellas personas que tienen una gran necesidad social— que les falta en el trabajo y hacer que estos tensores en el puesto sean más tolerables.

CREENCIA EN EL SITIO DE CONTROL Se introdujo el sitio de control en el capítulo 3 como atributo de la personalidad. Los que tienen un sitio interno de control creen que controlan su propio destino. Los que tienen un sitio externo creen que sus vidas están controladas por fuerzas externas. La evidencia indica que los de sitio interno perciben sus puestos como menos llenos de tensión que los de sitio externo.[76]

Cuando ambos enfrentan una situación similar llena de tensiones, es probable que los de sitio interno crean que ellos pueden tener una actuación significativa sobre los resultados. Por tanto, actúan para obtener el control de los hechos. Es más probable que los de sitio externo sean pasivos y estén a la defensiva. En lugar de hacer algo para reducir la tensión, se conforman. Así que es más probable que los externos se sientan incapaces en situaciones llenas de tensión, y que sean también los que más probablemente experimenten la misma.

HOSTILIDAD Durante gran parte de los años 70 y 80 se prestó mucha atención a la personalidad tipo A.[77] De hecho, a lo largo de los 80, indudablemente era la variable moderadora utilizada con mayor frecuencia en relación con la tensión.

Según se observa en el capitulo 3, la personalidad tipo A se caracteriza por una sensación crónica de urgencia en el tiempo y por un impulso competitivo *excesivo.* Un individuo tipo A está "involucrado de manera *agresiva* en una lucha *incesante, crónica*, para alcanzar más y más, en menos y menos tiempo, y, si se le exige, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otras personas".[78]

Hasta fechas recientes, los investigadores creían que era más probable que las personas de tipo A experimentaran tensión en el puesto y fuera de él. Para ser más precisos, se creía ampliamente que los tipo A tenían mayor riesgo de sufrir enfermedades del corazón. Sin embargo, un análisis más profundo de la evidencia ha llevado a nuevas conclusiones.[79] Al observar los diversos componentes del comportamiento del tipo A, se ha encontrado que sólo la hostilidad y el enojo asociados con el comportamiento del tipo A están realmente relacionados con las enfermedades del corazón. La persona crónicamente enojada, suspicaz y desconfiada es la que corre el riesgo.

Así que sólo porque una persona esté obsesionada con el trabajo, corra por todos lados y sea impaciente o competitiva no significa que sea demasiado susceptible a las enfermedades del corazón o a otros efectos negativos de la tensión. Más bien es la rápida disposición a enojarse, el punto de vista persistentemente hostil y la desconfianza cínica hacia otras personas los que son dañinos.

Las consecuencias de la tensión

La tensión se muestra en una diversidad de formas. Por ejemplo, un individuo que experimenta un alto nivel de tensión puede desarrollar hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a los accidentes y cosas parecidas. Se les puede resumir bajo tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.[80]

SÍNTOMAS FISIOLÓGICOS La mayor parte de los primeros estudios relacionados con la tensión se dirigió a los síntomas fisiológicos. Esto sucedió principalmente porque el tema fue investigado por especialistas en las ciencias médicas y de la salud. Esta investigación llegó a la conclusión de que la tensión puede generar cambios en el metabolismo, aumentar el ritmo del corazón y de la respiración, subir la presión sanguínea, provocar dolores de cabeza e inducir ataques cardiacos.

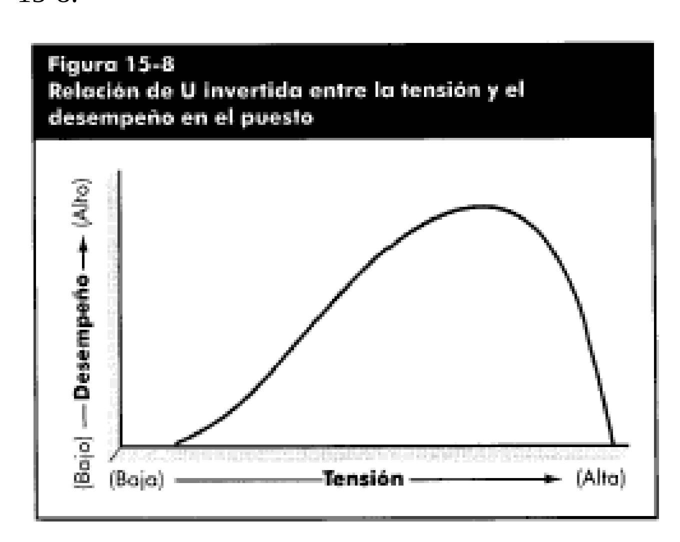
No está claro el vinculo entre la tensión y los síntomas fisiológicos específicos. Existen pocas relaciones consistentes, si es que las hay.[8’] Se atribuye esto a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos objetivamente. Pero es más digno de tenerse en cuenta el hecho de que los síntomas fisiológicos tengan la menor conexión directa para los estudiantes de CO. Nuestra preocupación se centra en el comportamiento y actitudes. Por tanto, las otras dos categorías de los síntomas son las que tienen mayor importancia para nosotros.

SÍNTOMAS PSICOLÓGICOS La tensión puede causar insatisfacción. La tensión relacionada con el puesto puede ocasionar insatisfacción relacionada con el puesto. De hecho, la insatisfacción con el puesto es “el efecto psicológico más sencillo y más obvio” de la tensión.[82] Pero la tensión se muestra en otros estados psicológicos, por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y retrasos.

La evidencia indica que cuando se coloca a las personas en puestos que tienen demandas múltiples y conflictivas, o donde falta claridad acerca de los deberes, la autoridad y las responsabilidades del ocupante, se incrementan tanto la tensión como la insatisfacción.[83] En forma similar, mientras menos control tenga la gente sobre el ritmo en que realiza su trabajo, mayor será la tensión y la insatisfacción. Aunque se necesita más investigación para aclarar la relación, la evidencia sugiere que los puestos que proporcionan un bajo nivel de variedad, significado, autonomía, retroalimentación e identidad para los ocupantes, crean tensión y reducen la satisfacción y el involucramiento en el puesto.[84]

SÍNTOMAS DE COMPORTAMIENTO Los síntomas de tensión relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos de alimentación, aumento en el hábito de fumar o en el consumo de alcohol, hablar precipitadamente, intranquilidad y trastornos del sueño.

Bastantes e importantes investigaciones se han centrado en la relación tensión-desempeño. El patrón más ampliamente estudiado en la literatura tensión-desempeño es la relación de U invertida.[85] Ésta se muestra en la figura 15-8.



La lógica subyacente en la U invertida es que los niveles de bajos a moderados de tensión estimulan al cuerpo y aumentan su capacidad para reaccionar. Es frecuente que los individuos desempeñen entonces mejor sus tareas, más intensamente o con mayor rapidez. Pero demasiada tensión impone demandas o restricciones inalcanzables para una persona, lo que origina un menor desempeño. Este patrón de U invertida también puede describir la reacción a la tensión con el tiempo, así como a los cambios en la intensidad de la misma. Es decir, incluso los niveles moderados de tensión pueden tener una influencia negativa en el desempeño a largo plazo, puesto que la continua intensidad de la tensión desgasta al individuo y agota sus recursos de energía. Un atleta puede utilizar los efectos positivos de la tensión para obtener un mejor desempeño durante los juegos de los sábados de otoño, o una ejecutiva de ventas podrá prepararse mentalmente para su presentación en la reunión nacional anual. Pero los niveles moderados de tensión experimentados continuamente durante largo tiempo —como lo ilustra el personal de la sala de emergencias de un gran hospital urbano — puede

terminar en un menor desempeño. Esto puede explicar por qué con frecuencia se rata el personal de las salas de emergencia en dichos hospitales, y por qué es raro encontrar individuos que hayan pasado la mayor parte de su carrera en un ambiente así. De hecho, hacerlo expondría al individuo al riesgo de agotarlo en su carrera.

A pesar de la popularidad y atracción intuitiva del modelo de U invertida, no tiene mucho apoyo en la realidad.[86] En este momento, los administradores deben tener cuidado en suponer que este modelo muestra con precisión la relación tensión-desempeño.

El manejo de la tensión

Desde el punto de vista de la organización, la administración puede no preocuparse de los momentos en que los empleados experimentan niveles bajos a moderados de tensión. La razón, como señalamos con anterioridad, es que dichos niveles de tensión pueden ser funcionales y llevar a un mayor desempeño del empleado. Pero los altos niveles de tensión, o incluso los bajos niveles sostenidos durante largo tiempo, pueden conducir a un menor desempeño del empleado, por lo que exigen que la administración intervenga de alguna manera.

Aunque una tensión limitada puede beneficiar el desempeño de un empleado, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, es probable que se perciban como indeseables hasta los niveles bajos de tensión. Por tanto, es probable que los empleados y la administración tengan diferentes nociones de lo que constituye un nivel aceptable de tensión en el puesto. Lo que la administración puede considerar como "un estímulo positivo que hace que corra la adrenalina", es muy probable que el empleado lo vea como "presión excesiva". Recuerde esto cuando analicemos los puntos de vista individuales y organizacionales con respecto al manejo de la tensión.[87]

ENFOQUES INDIVIDUALES Un empleado puede asumir una responsabilidad personal para reducir el nivel de tensión. Las estrategias individuales que han comprobado su eficacia incluyen la implantación de técnicas de manejo de tiempo, más ejercicio físico, capacitación para el relajamiento y el incremento de la red de apoyo social.

Muchas personas manejan deficientemente su tiempo. Las cosas que tienen que desarrollar en un día o semana dados no necesariamente se retrasan si se maneja de manera adecuada el tiempo. El empleado bien organizado, al igual que el alumno bien organizado, con frecuencia puede lograr el doble que una persona mal organizada. De manera que el conocimiento y utilización de los principios básicos del *manejo del tiempo* puede ayudar a los individuos a manejar mejor las tensiones originadas por las demandas del puesto.[88] Unos cuantos de los principios mejor conocidos en la administración del tiempo son: (1) formular listas diarias de actividades que se deben desarrollar; (2) dar prioridad a las actividades por importancia y urgencia; (3) programar actividades de acuerdo con las prioridades fijadas; y (4) conocer su ciclo diario y manejar las partes que más exigen su puesto durante la parte alta del ciclo, cuando uno está más alerta y productivo.[89]

Durante mucho tiempo los médicos han recomendado ejercicios físicos no competitivos como aeróbicos, caminatas, trotar, nadar y andar en bicicleta como formas para reducir los niveles excesivos de tensión. Estas formas de *ejercicio físico* aumentan la capacidad del corazón, bajan el ritmo cardiaco en descanso, proporcionan una distracción mental de las presiones de trabajo y ofrecen un medio para liberar la presión.[90]

Las personas pueden enseñarse a si mismas a reducir la tensión por medio de *técnicas de relajamiento* como la meditación, hipnosis y biorretroalimentación. El objetivo es alcanzar un estado de relajamiento profundo, donde uno se siente físicamente relajado, algo alejado del ambiente inmediato y separado de las sensaciones corporales.[9’] Un relajamiento profundo de 15 o 20 minutos diarios suelta la tensión y proporciona a la persona una sensación profunda de tranquilidad. Es importante observar que resultan cambios significativos en el ritmo del corazón, presión arterial y otros factores fisiológicos al lograr la condición de relajamiento profundo.

Como hemos observado en este capítulo, tener amigos, familia o compañeros en el trabajo con quienes hablar proporciona una vía de escape cuando los niveles de tensión se vuelven excesivos. Por tanto, la ampliación de su red de apoyo social puede ser un medio para la reducción de la tensión. Le proporciona a uno alguien que pueda escuchar sus problemas y una perspectiva más objetiva de la situación. La investigación también muestra que el apoyo social madera la relación de agotamiento por tensión.[92] Es decir, un gran apoyo reduce la probabilidad de que la fuerte tensión en el trabajo desemboque en el agotamiento por causa del puesto.

ENFOQUES ORGANIZACIONALES Varios de los factores que causan la tensión —especialmente las demandas de papel y de tarea, y la estructura organizacional— están controlados por la administración. Como tales, se les puede modificar o cambiar. Las estrategias que la administración quizás desee tomar en cuenta incluyen una mejor selección del personal y ubicación en el puesto, fijación de metas realistas, rediseño de puestos, incremento del

involucramiento de los empleados, mejor comunicación organizacional y el establecimiento de programas de bienestar corporativo.

Aunque algunos puestos implican más tensión que otros, aprendimos con anterioridad en este capítulo que los individuos difieren en sus respuestas a las situaciones de tensión. Por ejemplo, sabemos que los individuos que tienen poca experiencia o con un sitio externo de control tienden a ser más propensos a la tensión. Las decisiones de *selección* y *ubicación* deben tomar estos hechos en consideración. Es obvio que aunque la administración no puede restringir la contratación sólo a individuos experimentados con sitio interno, tales individuos pueden adaptarse mejor a puestos de gran tensión y desempeñar esos puestos con mayor eficacia.

Analizamos el *establecimiento de metas* en el capítulo 6. Con base en una investigación extensa llegamos a la conclusión de que los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas especificas y desafiantes, y reciben retroalimentación respecto de lo bien que están avanzando hacia esas metas. El uso de metas puede reducir la tensión lo mismo que proporcionar motivación. Las metas específicas que se perciben como alcanzables aclaran las expectativas en el desempeño. Además, la retro-alimentación sobre las metas reduce la incertidumbre respecto del desempeño real en el puesto. El resultado es menos frustración, ambigüedad en el papel y tensión para el empleado.

El *rediseño de los puestos* para dar a los empleados más responsabilidades, hacer más significativos los puestos, dotarlos de mayor autonomía y retroalimentación, puede reducir la tensión porque estos factores dan al empleado mayor control sobre las actividades en el trabajo y disminuyen la dependencia respecto de otras personas. Pero como observamos en nuestro análisis del diseño del trabajo, no todos los empleados desean puestos enriquecidos. Entonces, el rediseño correcto del puesto para los empleados con baja necesidad de crecimiento pudiera consistir en menos responsabilidades y una mayor especialización. Si los individuos prefieren la estructura y la rutina, la reducción en la variedad de habilidades también debe reducir las incertidumbres y niveles de tensión.

La tensión del papel es perjudicial en gran parte porque los empleados sienten incertidumbre acerca de las metas, expectativas, la forma como serán evaluados y cosas parecidas. Al otorgar a estos empleados voz en las decisiones que afectan directamente su desempeño en el puesto, la administración puede aumentar el control del empleado y reducir la tensión en este papel. Así que los administradores deben tener en cuenta un mayor *involucramiento del empleado* en la toma de decisiones.[93]

El mejoramiento de la *comunicación organizacional* formal con los empleados reduce la incertidumbre al aminorar la ambigüedad y el conflicto en los papeles. Dada la importancia que tiene la percepción en la moderación de la relación tensión-respuesta, la administración también puede utilizar las comunicaciones eficaces como medio para modelar las percepciones de los empleados. Recuerde que lo que los empleados clasifican como demandas, amenazas u oportunidades son simplemente una interpretación, y que ésta se puede ver afectada por los símbolos y las acciones comunicadas por la administración.

Adolpb Coors Company es una corporación líder de los programas de bienestar, gracias a la visión del presidente del consejo de administración y DGE, Bill Coors. La empresa estableció su centro de bienestar en el área de las Montañas Rocallosas en 1981, por el deseo de Bill Coors de tener empleados con más salud. El centro, de 23 000 pies cuadrados, incluye equipo para ejercicio (que se muestra aquí) y está abierto 97 horas a la semana para los empleados y los miembros de sus familias. El programa de bienestar de Coors también incluye servicios de salud mental, un centro médico en el mismo sitio, que proporciona inyecciones contra la influenza, y proporciona mamogramas, y un centro dental en las mismas instalaciones que hace revisiones de rutina y limpieza sin costo alguno, programas de rehabilitación cardiaca y de espalda en el mismo sitio, y clases para dejar de fumar y para la pérdida de peso.

> **programas de bienestar**
> Programas apoyados por la organización que se concentran en la condición física y mental total del empleado.

Nuestra última sugerencia es ofrecer **programas de bienestar** apoyados por la organización. Estos programas se destinan a la condición física y mental total del empleado.[94] Por ejemplo, se suelen proporcionar talleres para ayudar a la gente a dejar de fumar, controlar el uso del alcohol, perder peso, comer mejor y desarrollar un programa regular de ejercicio. El supuesto subyacente en la mayoría de los programas de bienestar es que los empleados necesitan responsabilizarse personalmente de su salud física y mental. La organización es sólo un vehículo para facilitar este fin.

Desde luego, las organizaciones no son altruistas. Esperan una retribución por su inversión en los programas de bienestar, Y la mayoría de aquellas empresas que han introducido los programas de bienestar han encontrado que los beneficios exceden a los costos. Por ejemplo, Du Pont vio una disminución del 14% en días perdidos por enfermedad entre los empleados en 41 plantas; los costos de cuidados de la salud no hospitalarios se redujeron un 43% en Tenneco, Inc.; y la reclamación promedio anual por pago de servicios médicos de los empleados en Steelcase Inc. descendió de $1 155 a $53795 Adolph Coors, la empresa cervecera, calcula que ahorra $615 por cada dólar que gasta en bienestar.[96]

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

La tecnología está cambiando los puestos de las personas y su comportamiento laboral. La ACT y su insistencia en el mejoramiento como proceso continuo puede aumentar la tensión del empleado al encontrar los individuos que las expectativas de desempeño se incrementan constantemente. La reingenieria está eliminando millones de puestos y remodelando por completo los puestos de los que permanecen. Los sistemas de fabricación flexible exigen que los empleados aprendan nuevas habilidades y acepten mayores responsabilidades. Y la tecnología está volviendo obsoletas muchas habilidades requeridas por los puestos y disminuyendo la duración de casi todas las habilidades técnicas, administrativas y gerenciales.

Un conocimiento del diseño del trabajo puede ayudar a los administradores a diseñar puestos que afecten de manera positiva la motivación de los empleados. Por ejemplo, los puestos que tienen una alta calificación en su potencial motivador aumentan el control de un empleado sobre los elementos clave de su trabajo. Por tanto, los puestos que ofrecen autonomía, retroalimentación y características de tareas complejas similares ayudan a satisfacer las metas individuales de aquellos empleados que desean un mayor control sobre su trabajo. Desde luego, de acuerdo con el modelo de procesamiento de información social, la percepción de que las características de la tarea son complejas, probablemente sea más importante para influir en la motivación del empleado que las características mismas del objetivo de la tarea. Entonces, la clave es proporcionar señales a los empleados que sugieran que sus puestos tienen una alta calificación en factores como la variedad de habilidades, identidad con la tarea, autonomía y retroalimentación.

Encontramos que la existencia de tensión en el trabajo en sí y por sí misma no necesariamente implica un menor desempeño. La evidencia indica que la tensión puede ser una influencia positiva o negativa sobre el desempeño de los empleados. Para muchas personas, cantidades pequeñas a moderadas de tensión les permite desempeñar mejor sus puestos, aumentar la intensidad de su trabajo, agudeza mental y habilidad para reaccionar. Sin embargo, un nivel alto de tensión, o incluso un nivel moderado sostenido durante largo tiempo, paulatinamente desgastan y disminuyen el desempeño. El impacto de la tensión sobre la satisfacción es mucho más directo. La tensión relacionada con el puesto tiende a disminuir la satisfacción general del puesto.[97] Aun cuando los niveles de bajo a moderado de la tensión pueden mejorar el desempeño en el puesto, los empleados la encuentran insatisfactoria.

θ *Para repaso*

1. ¿Cuáles son las implicaciones para los empleados de un programa de mejoramiento continuo?
2. ¿Cuáles son las implicaciones para los empleados de un programa de reingeniería?
3. ¿Qué son los sistemas flexibles de fabricación?
4. ¿Cuáles son las implicaciones del modelo de procesamiento de información social para predecir el comportamiento de los empleados?
5. ¿Cuáles son las ventajas del tiempo flexible desde la perspectiva del empleado? ¿Desde la perspectiva de la administración?
6. Desde la perspectiva de un empleado, ¿cuáles son los pros y los contras del teleenlace?
7. ¿Cómo está cambiando el concepto de *puesto?*
8. ¿Cómo se relacionan las oportunidades, restricciones y demandas con la tensión? Proporcione un

ejemplo de cada una.
9. Describa las tres fuentes de tensión potencial. ¿Cuáles de éstas son controlables por la administración?
10. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para reducir la tensión de los empleados?

θ *Para discusión*

1. La reingeniería necesita ser impuesta en forma autocrática a fin de vencer la resistencia de los empleados. Esto va directamente en contra del modelo de administrador contemporáneo que es un buen oyente, un entrenador, que motiva involucrando a los empleados y que tiene fuertes habilidades de apoyo al equipo. ¿Se pueden conciliar estas das posiciones?
2. ¿Cómo ha cambiado la tecnología el puesto del administrador en los últimos 20 años?
3. ¿Desearía usted un puesto de tiempo completo de teleenlace? ¿Cómo cree usted que la mayoría de sus amigos se sentirían respecto de un puesto así? ¿Cree que el teleenlace tiene futuro?
4. "Si hubiera señales de que la sociedad sin puestos se va a convertir en una realidad ampliamente extendida, los políticos estarían bajo fuertes presiones para emitir leyes que la prohibieran." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Explique su posición.
5. Con muy pocas excepciones, los sindicatos no han sido receptivos a los programas de administración de tensión. ¿Por qué cree usted que esto es cierto? ¿Qué puede hacer la administración para conseguir el apoyo del sindicato para un programa de administración de tensiones patrocinado por la organización?

A favor

¡La tensión de los empleados no es un problema administrativo!

La atención proporcionada recientemente a la tensión de los empleados por los científicos del comportamiento ha sido magnificada fuera de toda proporción. Es indudable que una pequeña parte de la población laboral sufre de tensión. Estas personas tienen dolores de cabeza continuos, úlceras, hipertensión arterial y cosas semejantes. Hasta pueden refugiarse en el alcohol y las drogas como escape para la tensión. Pero si existe tal problema, éste es médico. No es un problema de la administración. En apoyo de esta posición, afirmo que: (1) la tensión no tiene tanta importancia porque los seres humanos son extremadamente adaptables; (2) la mayor parte de la tensión que experimentan los empleados es de tipo positivo; (3) y aun cuando los das primeros puntos no vinieran al caso, una buena porción de lo que ocasiona una tensión excesiva en el trabajo tiende a estar, en cualquier caso, fuera del control de la administración.

Aquellas personas que parecen preocuparse tanto por la tensión de los empleados olvidan que la gente es mucho más adaptable de lo que solemos suponer. Los individuos son sorprendentemente elásticos. La mayoría se ajusta con éxito a las enfermedades, infortunios y otros cambios en su vida. Durante sus años de escuela se adaptaron a las demandas que les imponían docenas de maestros. Sobrevivieron a las pruebas de la pubertad, a los noviazgos, a la iniciación y al cumplimiento de relaciones, y a la salida del hogar — por mencionar sólo algunos de los momentos más potencialmente causantes de tensión por los que todos hemos pasado—. Cuando los individuos ingresan en la fuerza laboral, han experimentado muchas situaciones difíciles y en su mayor parte se han ajustado a ellas. No hay razón para creer que esta habilidad para adaptarse a condiciones cambiantes o incómodas se rompe una vez que la gente comienza su carrera en el trabajo.

La tensión, al igual que el conflicto, tiene un lado positivo y otro negativo. Pero ese lado positivo tiende a verse eclipsado al preocuparse por el lado negativo. Una vida sin tensión es una vida sin retos, estímulos o cambio. Se ha encontrado que muchos acontecimientos positivos y emocionantes en la vida — el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la herencia de una gran suma de dinero, la compra de una nueva casa, un ascenso en el trabajo, las vacaciones — crean tensiones. ¿Significa eso que se deben evitar estos sucesos positivos? La respuesta obviamente es ¡no! Por desgracia, cuando la mayoría de la gente habla acerca de la tensión y la necesidad para reducirla, tienden a pasar por alto su lado positivo.

Por último, existe la realidad de que muchas fuentes de tensión de los empleados están fuera del control de la administración. Esta no puede manejar los factores ambientales. Si la tensión se debe a una característica inherente a la personalidad del individuo, de nuevo la fuente está fuera del control de la administración. Asimismo, muchos otros factores individuales están fuera de su influencia. Aunque las acciones administrativas pudieran influir en las tensiones originadas por factores individuales como problemas familiares y económicos, permanece la cuestión ética: ¿tiene la administración el derecho de interferir en la vida personal de un empleado? Es indudable que una buena parte del nivel total de tensiones de un empleado está originada por factores que están fuera del control de la administración — problemas maritales, divorcio, hijos que están en dificultades, deficiente administración financiera personal, incertidumbre respecto de la economía, normas sociales que deben cumplirse y adquisición de símbolos materiales de éxito, las presiones de vivir en un mundo urbano de ritmo veloz y cosas parecidas—. Las acciones de la administración no originaron esos tensores. La mayor parte son sólo parte de la vida moderna. Y lo más importante: los patrones poco pueden hacer para disminuir estos tensores sin extender su influencia más allá de la organización y dentro de la vida personal del empleado. Eso es algo en que la mayoría de nosotros estaríamos de acuerdo en que queda fuera del ámbito de las relaciones patrón-empleado.

En contra

La tensión causa verdaderos costos a las organizaciones

Las personas que piensan que la administración debe desentenderse del problema de la tensión de los empleados necesitan echar un vistazo a lo que la tensión está costando a las organizaciones. *

El costo total de los accidentes relacionados con el trabajo en Estados Unidos es aproximadamente de $32 mil millones al año. Se calcula que por lo menos las tres cuartas partes de todos los accidentes industriales están ocasionados por la incapacidad de los empleados para manejar la angustia emocional.

Se calcula que el ausentismo relacionado con las tensiones, los gastos médicos organizacionales y la productividad perdida cuestan a los negocios más de $150 mil millones por año, o casi $1 500 por trabajador. En California, las reclamaciones por tensión mental son los casos de compensación a los trabajadores de más rápido crecimiento, habiendo subido un 700% en un decenio. Los dolores de cabeza relacionados con las tensiones son la causa principal de tiempo de trabajo perdido en la industria en Estados Unidos.

Las enfermedades coronarias son de los principales asesinos de los estadounidenses. Más de un millón de estadounidenses sufren infartos al miocardio cada año, y la mitad de ellos son mortales. Uno de cada cinco estadounidenses saludables en promedio sufrirá un ataque al corazón antes de llegar a la edad de 65 años. Las enfermedades del corazón causan una pérdida anual de más de 135 millones de días laborables. La pérdida prematura de empleados valiosos significa la pérdida de personal con experiencia y el costo adicional de reemplazar a estas personas. Estos hechos son importantes porque ahora existe una variedad de investigaciones que vinculan la tensión con las enfermedades cardiacas.

Más del 60% de las incapacidades a largo plazo están relacionadas con problemas psicológicos o psicosomáticos frecuentemente originados o empeorados por la tensión. Las juntas estatales de compensación a los trabajadores están concediendo cada vez más pagos por reclamaciones de tensiones físicas y mentales. Una sola demanda por incapacidad total permanente puede costar más de $250 mil. Como los costos de compensación de los trabajadores de cada patrón se basan en las demandas contra ese patrón, cualquier aumento en las indemnizaciones es un costo extra para el negocio.

No se pueden pasar por alto das hechos acerca de la tensión. En primer lugar, la gente enferma por la tensión en el trabajo. En segundo lugar, los costos asociados con la tensión son considerables para cada patrón. Incluyen tiempo perdido, mayor cantidad de accidentes, primas más altas de seguros y costos de cuidados de salud más elevados, y una menor productividad. La única conclusión natural a la que se puede llegar es que los administradores no pueden pasar por alto el tema de la tensión y deben buscar activamente hacer algo al respecto. Es en el interés propio de la administración asumir una postura activa porque,

aunque no fuera por ninguna otra razón, proporciona una base para defender a la organización contra reclamaciones de que sus puestos y condiciones laborales originan tensiones y son la causa principal de los problemas emocionales que se deben indemnizar.

* Estas cifras se tomaron de "Stress: can We Cope?" *Time (6* de junio de 1983), págs. 48-54; J.W. Jones, "A Cost Evaluation for Stress Management", *EAP Oigest* (noviembre-diciembre de 1984), pág. 34; "Stress Claims Are Maidog Business jumpy", *Business Weck* (14 de octubre de 1985); págs. 152-154; Mi. McCarihy. "Sireased Empioyees Look for Relief in Workers' Compensations Claims", *WalI Street Iournat* (7 de abril de 1988), pág. 27; "Stress: The Test Americans Are Failing", *Business Week* (18 de abril de 1988), pág. 74; y T.E O'Boyle, "Fear and Stress in tbe Office Take Toil", t'ValI *Street Journal (6* de noviembre de 1990), pág. Bí.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Cuál es su personalidad de tensión?

Utilice la escala numérica aquí mostrada e indique hasta qué punto está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones; luego, sume su calificación.

4 = Todo el tiempo
3 = Con frecuencia
2 = Algunas veces
1 = Nunca

1. Estoy exhausto por las demandas diarias en el trabajo, la universidad y el hogar. ____
2. Mi tensión está causada por fuerzas exteriores fuera de mi control. ____
3. Estoy atrapado por circunstancias con las que tengo que vivir. ____
4. No importa lo arduamente que trabaje para cumplir con mi programa, no me puedo poner al corriente. ____
5. Tengo obligaciones financieras que parece que no puedo satisfacer. ____
6. Me disgusta mi trabajo, pero no puedo asumir el riesgo de hacer un cambio en mi carrera (o, si no estoy trabajando, me disgusta la universidad, pero no puedo correr el riesgo de abandonarla). ____
7. Estoy insatisfecho con mis relaciones personales. ____
8. Me siento responsable de la felicidad de las personas que me rodean. ____
9. Me apena pedir ayuda. ____
10. No sé lo que deseo de la vida. ____
11. Estoy desilusionado porque no he alcanzado lo que esperaba. ____
12. No importa cuánto éxito tenga, me siento vacío. ____
13. Si las personas que me rodean fueran más competentes, me sentiría más feliz. ____
14. Las personas me decepcionan. ____
15. Ahogo mi ira en lugar de expresarla. ____
16. Me enfurezco y quedo resentido cuando me lastiman. ____
17. No puedo soportar la crítica. ____
18. Temo que perderé mi trabajo (o fracasar fuera de la escuela). ____
19. No veo el valor de expresar tristeza o pesar. ____
20. No confío en que las cosas salgan bien. ____

Pase a la página A-30 para las instrucciones y clave de calificación.

Fuente: Adaptado de RS. Eliot. *From Stress* te *Strength: Hew te Lighten Your Load and Save Yeur Lije* (Nueva York: Bantam, 1994).

Ejercicio para trabajo en grupo
El análisis y rediseño de puestos

Divida la clase en grupos de cinco a siete personas. Cada estudiante debe describir el peor puesto que haya tenido jamás. Utilice cualquier criterio que usted desee para seleccionar uno de estos puestos para su análisis por el grupo.

Los miembros del grupo analizarán el puesto seleccionado para determinar qué calificación alcanza en el modelo de características del puesto. Utilice la siguiente escala para su análisis de cada dimensión del puesto:

7 = Muy alto
6 = Alto
5 = Un poco alto
4 = Moderado
3 = Un poco bajo
2 = Bajo
1 = Muy bajo

A continuación formulamos algunas preguntas como muestra para dirigir al grupo en su análisis del puesto en cuestión:

- *Variedad de habilidades:* Describa las diferentes habilidades identificables que se necesitan para desarrollar este puesto. ¿Cuál es la naturaleza de las habilidades verbales, escritas y/o cuantitativas que se necesitan? ¿Habilidades físicas? ¿Tiene el ocupante del puesto la oportunidad de utilizar todas sus habilidades?
- *Identidad de la tarea:* ¿Cuál es el producto que crea el ocupante del puesto? ¿Está involucrado en su producción de principio a fin? De no ser así, ¿está involucrado en una fase específica de su producción de principio a fin?
- *Significado de la tarea:* ¿Cuál es la importancia del producto? ¿Hasta qué punto es importante el papel del ocupante del puesto para producirlo? ¿Y hasta qué punto es importante la contribución del ocupante del puesto para la gente con que trabaja? Si el puesto del ocupante fuera eliminado, ¿hasta qué punto seria inferior el producto?
- *Autonomía:* ¿Cuánta independencia tiene el ocupante del puesto? ¿Tiene que seguir un programa estricto? ¿Qué tan de cerca se le supervisa?
- *Retroalimentación:* ¿Obtiene el ocupante del puesto una retroalimentación periódica de su supervisor? ¿De sus compañeros? ¿De sus subordinados? ¿De los clientes? ¿Qué hay acerca de la retroalimentación intrínseca de desempeño al desarrollar el trabajo?

Utilice la fórmula en la figura 15-3 para calcular el potencial motivador del puesto. Luego, usando las sugerencias que se ofrecen en el capítulo para el rediseño de los puestos, describa las acciones especificas que la administración debe tomar para aumentar el potencial motivador de este puesto.

Calcule los costos para la administración del rediseño del puesto en cuestión. ¿Exceden los beneficios a los costos?

Concluya el ejercicio haciendo que un representante de cada grupo comparta el análisis y las sugerencias de rediseño de su grupo con toda la clase. Los temas posibles para discusión en clase pueden incluir las similitudes de los puestos escogidos, los problemas para calificar las dimensiones del puesto y la evaluación costo-beneficio de los cambios de diseño.

Fuente: Este ejercicio se basó en W.P. Ferris, “Enhivening tbe Job Characteristics Model”, en LI Harris y C.C. Lundberg (editores), *Proceedings of the 29th Annual Lastern Academy of Management Meet¡ng* (Baltimore, MD: mayo de 1992), págs. 125-128.

Ejercicio sobre un dilema ético
¿Cuál es el equilibrio correcto entre el trabajo y la familia?

Más empleados están trayendo asuntos familiares a su vida de trabajo, y más administradores están procurando darles acomodo. Al borrarse la línea entre el trabajo y la familia, los administradores deben responder muchas preguntas. ¿Cuál es su posición en cada una de las siguientes preguntas? Compare sus respuestas con los otros estudiantes en su clase.

1. ¿Está bien que alguien lleve a su bebé al trabajo a causa de una emergencia?
2. Un empleado trabaja en su casa parte del tiempo, laborando las mismas horas que sus colegas en la oficina. Pero siempre que lo llama el jefe, éste puede oír voces de niños en el fondo. El jefe sabe que cualquier visitante de negocios oirá las mismas voces. ¿Es ése un problema?
3. Un padre divorciado, que no puede ver con frecuencia a su hija de 8 años, la lleva a la oficina cuando ella sale temprano de la escuela todos los miércoles a las 2 pm., así como en sus vacaciones. La niña se porta muy bien, leyendo en silencio junto al escritorio del padre. ¿Se debe permitir que la lleve a la oficina?
4. ¿Puede un jefe preguntar a sus subordinados si quieren comprarle las galletas de niña exploradora que prepara su hija?
5. ¿Es correcto que una mujer prometa regresar después de su permiso por maternidad, aunque no esté segura de que lo hará?
6. ¿Está bien que una trabajadora interrumpa una conversación de trabajo con un subordinado o colega para aceptar una llamada de su cónyuge? ¿Y de sus hijos? ¿Y de su mejor amiga?
7. ¿Está bien que un jefe programe las reuniones regulares del personal los viernes a las 7:30 a.m.?
8. ¿Está bien que un empleado cubra su área de trabajo con retratos de su hijo recién nacido o dibujos garabateados por sus hijos? Se supone que los clientes se reúnen de vez en cuando con el empleado en su área de trabajo.
9. Se le pide a un trabajador que pase varios meses alejado de su hogar resolviendo un problema de una fábrica. Puede volar a casa los fines de semana a cargo de la compañía. ¿Debe la empresa pagar el alojamiento necesario para que lo acompañen su esposa y das hijos?
10. Si los clientes se quejan de un arreglo para compartir puestos porque desean que un representante les proporcione servicio de tiempo completo, ¿debe la compañía eliminar el puesto compartido? Supongamos que la organización cree que no hay reducción en el servicio como resultado de compartir el puesto.

Basado en "No Easy Answers", *Wall Street Journal* (21 de junio de 1993), pág. R3.



La reingeniería de la experiencia universitaria

A principios de siglo, menos del 2% de los graduados de preparatoria acudían a la universidad. En su mayor parte, la universidad en aquellos días era una experiencia elitista reservada a los hijos de la clase superior. Hoy en día, en lugares como Estados Unidos, aproximadamente 60% de los graduados de preparatoria pasan a la universidad. En los años 90, en muchos lugares del mundo, la educación superior se ha convertido en un producto para las masas.

Aunque las instituciones de educación superior atienden ahora a un auditorio mucho más amplio y diverso, la estructura de las universidades y su currícula básica no han cambiado mucho desde principios de siglo. Sus críticos dicen que la experiencia típica del alumno antes de graduarse —cuatro años de cursos, divididos en 8 o 12 períodos, tomando los estudiantes de tres a seis cursos por periodo, y con maestros de tiempo completo en su mayor parte, que imparten clases a sus grupos — tiene poco sentido hoy. Por ejemplo, sabemos que el conocimiento no está dividido en

estrechas especialidades departamentales o en segmentos de tres unidades, pero ésa es la tendencia en la enseñanza. Además, aunque las conferencias tenían sentido hace un siglo, es un medio bastante obsoleto para transferir información cuando los estudiantes tienen acceso fácil a las bibliotecas y a bases de datos en línea. Los críticos también desafían otras prácticas bien establecidas de colegios y universidades: amplios campus con dormitorios y otras instalaciones para los estudiantes residentes, cuando, de hecho, la mayoría de los estudiantes viajan diariamente al campus; procesos de acreditación que legitiman las credenciales del cuerpo académico, la importancia de la investigación, el uso de un cuerpo docente de tiempo completo mejor que uno de tiempo parcial, y la garantía de ocupación del puesto; el fuerte subsidio de la educación pública por parte de los contribuyentes; y la falta de capacidad de respuesta del personal académico y de los administradores a la necesidad de cambio.

Si se sometiera a reingeniería, ¿a qué se asemejaría una universidad? Por ejemplo, el Vermonts Bennington College anunció recientemente que estaba eliminando la garantía de puestos para los nuevos miembros del personal académico. La National University en San Diego desgíasa su curriculum en cursos mensuales que se ofrecen durante todo el año y se imparten casi totalmente por profesionales que trabajan, en lugar de que la enseñanza esté a cargo del personal académico de tiempo completo. Y algunas universidades están experimentando con clases impartidas por equipos con personal académico de diversas disciplinas. Pero éstos representan sólo cambios incrementales. Una verdadera reingeniería exigiría la creación de toda una nueva estructura y currículum desde cero.

Preguntas

1. Liste todas las características posibles de su universidad y que crea que pueden obstaculizar su eficacia en los años 90.
2. ¿A qué cree usted que se asemejaría una estructura y currículum reingenierizados de una universidad?
3. En tiempos de cambios profundos en la sociedad, los colegios y las universidades permanecen relativamente estables. El campus universitario no ha cambiado mucho del que conocieron sus padres o abuelos. Los cambios ocurridos han sido incrementales o introducidos por universidades recientemente establecidas. ¿Por qué en tiempos en que casi todos los negocios tienen que realizar un reacondicionamiento completo de sus prácticas tradicionales, la mayoría de los colegios y universidades establecidos continúan operando como siempre lo han hecho?

TEMA DE ACTUALIDAD

¡Los trabajadores de GM van a la huelga exigiendo *menos dinero!*

Usted toma el periódico matutino y abundan las noticias de que las compañías están despidiendo empleados, están reemplazando a los trabajadores por otros de tiempo parcial, y hay muchos solicitantes calificados para los puestos que se ven frustrados porque no pueden encontrar un trabajo permanente. En estas circunstancias causa extrañeza ver que los obreros de la planta de GM en Flint, Michigan, van a la huelga para protestar porque tienen que trabajar *demasiado.* Estos trabajadores prefieren menos dinero, y también menos trabajo.

Hace unos pocos años, cuando las ventas de automóviles GM estaban estancadas y la compañía estaba recortando drásticamente su fuerza de trabajo, la mayoría de los empleados que trabajan por horas en GM hubieran brincado para tener oportunidad de trabajar semanas de 60 horas y más, y ganar miles de dólares en pagos por tiempo extra. Pero ahora que el negocio está fuerte, GM ha decidido hacer obligatorio el tiempo extra a fin de satisfacer la mayor demanda de los clientes por sus autos. No son raras las semanas de trabajo de 66 horas. ¿Qué está motivando a la GM a exigir que los trabajadores por horas laboren tanto tiempo extra? El alto costo de prestaciones para los empleados, como el cuidado de la salud y las pensiones. Un empleado por hora promedio de GM gana aproximadamente $53 000 por año en salarios y recibe otros $35 000 en prestaciones. GM puede ahorrar mucho dinero pagando tiempo extra en lugar de contratar más obreros permanentes.

Pero estas largas jornadas pesan mucho sobre los trabajadores. Los empleados se quejan de estar cansados todo el tiempo. Sus niveles de tensión han subido al tratar de equilibrar sus responsabilidades fuera de trabajo con las largas horas en el puesto. Como dijo un obrero: “Casi la única cosa que uno hace es trabajar, dormir, comer y regresar a trabajar.”

Preguntas

1. ¿Cree usted que la estrategia de GM es buena para el interés de la compañía a largo plazo? Explique su respuesta.
2. ¿Puede pensar en soluciones alternativas que fueran aceptables para los empleados y la administración de GM?
3. Analice este caso en términos del modelo de tensión en este capitulo.

Fuente: "Overworked GM Employees Strike at Flint Ptant", *ABC World News Tonight* (29 de septiembre de 1994).

θ *Referencias bibliográficas*

BARLEY, S R and 0 B. KNIGHT, "Toward a Cultural Theory of Stress Complaints," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 1—48.

CAMPION, M.A. and C.L. MCCLELLAND, "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 186—98.

FISHER, AB., "Welcome to the Age of Overwork," *Fortune* (November 30, 1992), pp. 64—71.

HALL, G., J. ROSENTHAL, and j. WADE, "How to Make Reengineering Really Work," *Harvard Business Review* (November-December 1993), pp. 119—31.

HOTCH, R., "Managing from a Distance," *Nation's Business* (February 1993), pp. 24-26.

IRONSON, G.H., "Job Stress and Health," in c.j. CRANNY, p.c. SMITH, and E.F. STONE, (eds.) *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 219—39.

JOHNS, G., J.L. XIE, and Y FANG, "Mediating and Moderating Effects in Job Design," *Journal of Management* (December 1992), pp. 657—76.

SCHAUBROECK, J., D.C. GANSTER, and M.L. Fox, "Dispositional Affect and Work-Related Stress," *Journal of Applied Psychology* (June 1992), pp. 322—35.

SPECTOR, P.E. and 5.M. j~x, "Relations of Job Characteristics from Multiple Data Sources with Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health," *Journal of Applied Psychol*ogy (February 1991), pp. 46—53.

TRENT, IT., A.L. SMITH, and DL. WOOD, "Telecommuting: Stress and Social Support," *Psychological Reports* (June 1994), pp. 1312—14.

θ *Notas*

1 Based on H Gleckman, "The Technology Payoff," *Business Week* (June 14, 1993), p. 57.

2 See, for example, T.H. Berry, *Managing the Total Quality Transition* (New York: McGraw-Hill, 1991); D. Ciampa, *Total Quality* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992); and W.H. Schmidt and J.P. Finnegan, *The Race Without a Finish Line* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

3 M. Sashkin and K.J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-l(oehler, 1993), p. 44.

4 T.F. O'Boyle, "A Manufacturer Grows Efficient by Soliciting Ideas from Employees," *Wall Street Journal* (June 5,1992), p. Al.

5 M. Hammer and J. Champy, *Re-Engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993).

6 R. Karlgaard, "ASAP Interview: Mike Hammer," *Forbes ASAP* (September 13, 1993), p. 70.

7 Ibid.

8 "The Age of Reengineering," *Across the Board* (June 1993), pp. 26-33.

9 Ibid., p. 29.

10 Ibid., p. 33.

11 Cited in "The Bigger Picture: Reorganizing Work," *Industry Week* (August 2, 1993), p. 24.

12 "The Age of Reengineering," p. 31.

13 A. Ehrbar, "'Re-Engineering' Gives Firms New Efficiency, Workers the Pink Slip," *Wall Street Journal* (March 16, 1993), p.Al.

14 Ibid.

15 Ibid.

16 See, for instance, P.L. Nemetz and L.W. Fry, “Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design,” *Academy of Management Review* (October 1988), pp. 627—38; A. De Meyer et al., “Flexibility: The Next Competitive Battle the Manufacturing Futures Survey,” *Strategic Management Journal* (March-April 1989), pp. 135—44; 0. Port, “Moving Past the Assembly Line,” *Business Week/Reinventing America Special Issue* (November 1992), pp. 177—80; and D.M. Upton, “The Management of Manufacturing Flexibility,” *California Management Review* (Winter 1994), pp. 72—89.

17 Moffat, “Japan’s New Personalized Production,” *Fortune* (October 22, 1990), p. 44.

18 See E. Norton, “Small, Flexible Plants May Play Crucial Role in U.S. Manufacturing,” *Wall Street Journal* (January 13, 1993), p. Al.

19 R.M. Steers and R.T. Mowday, “The Motivational Properties of Tasks,” *Academy of Management Review* (October 1977), pp. 645—58.

20 D.G. Gardner and L.L. Cummings, “Activation Theory and Job Design: Review and Reconceptualization,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational* Behavior, Vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 100.

21 A.N. Turner and P.R. Lawrence, *Industrial Jobs and the Worker* (Boston: Harvard University Press, 1965).

22 JR Hackman and G.R. Oldham, “Motivation Through the
Design of Work: Test of a Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1976), pp. 250—79.

23 JR Hackman, “Work Design,” in J.R. Hackman and J.L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), p. 129.

24 See “Job Characteristics Theory of Work Redesign,” in J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dry-den Press, 1980), pp. 231—66; B.T. Loher, R.A. Noe, N.L. Moeller, and M.P. Fitzgerald, “A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction,” *Journal of Applied Psychology* (May 1985), pp. 280—89; W.H. Glick, G.D. Jenkins, Jr., and N. Gupta, “Method versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships Between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?” *Academy of Management Journal* (September 1986), pp. 441—64; Y. Fried and G.R. Ferris, “The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis,” *Personnel Psychology* (Summer 1987), pp. 287—322; and S.J. Zaccaro and EF. Stone, “Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics,” *Journal of Applied Psychology* (May 1988), pp. 245—52.

25 See R.B. Dunham, “Measurement and Dimensionality of Job Characteristics,” *Journal of Applied Psychology* (August 1976), pp. 404—409; J. L. Pierce and R. B. Dunham, “Task Design: A Literature Review,” *Academy of Management Review* (January 1976), pp. 83—97; and D. M. Rousseau, “Technological Differences in Job Characteristics, Employee Satisfaction, and Motivation: A Synthesis of Job Design Research and Sociotechnical Systems Theory,” *Organizational Behavior and Human Perfonnance* (October 1977), pp. 18—42.

26 Ibid.; and Y. Fried and G. R. Ferris, “The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues,” *Journal of Applied Psychology* (August 1986), pp. 4 19—26.

27 See, for instance, Fried and Ferris, “The Dimensionality of Job Characteristics”; and M.G. Evans and D.A. Ondrack, “The Motivational Potential of Jobs: Is a Multiplicative Model Really Necessary?” in S.L. McShane (ed.), *Organizational Behavior*, ASAC Conference Proceedings, Vol. 9, Part S (Halifax, Nova Scotia: 1988), pp. 3 1—39.

28 R.B. Tiegs, L.E. Tetrick, and Y. Fried, “Growth Need Strength and Context Satisfactions as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model,” *Journal of Management* (September 1992), pp. 575—93.

29 C. A. O’Reilly and D. F. Caldwell, “Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction,” *Journal of Applied Psychology* (April 1979), pp. 157—65; R. V. Montagno, “The Effects of Comparison Others and Prior Experience on Responses to Task Design,” *Academy of Management Journal* (June 1985), pp. 491—98; and P. C. Bottger and I. K-H. Chew, “The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction,” *Human Relations* (June 1986), pp. 575—94.

30 Hackman, “Work Design,” pp. 132—33.

31 G.R. Salancik and J. Pfeffer, “A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design,” *Administrative Science Quarterly* (June 1978), pp. 224—53; J. G. Thomas and R. W. Griffin, “The Power of Social Information in the Workplace,” *Organizational Dynamics* (Autumn 1989), pp. 63—7S; and M. D. Zalesny and J. K. Ford, “Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and Perceptions,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (December 1990), pp. 205—46.

32 See, for instance, J. Thomas and R.W. Griffin, “The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the Literature,” *Academy of Management Journal* (October 1983), pp. 672—82; and M.D. Zalesny and J.K. Ford, “Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and

Perceptions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (December 1990), pp. 205—46. For a discussion of the reciprocal nature of the perception-satisfaction relationship, see J.E. Mathieu, D.A. Hofmann, and J.L. Farr, "Job Perception-Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of Three Competing Theories," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (December 1993), pp. 370—87.

33 J.E. Rigdon, "Using Lateral Moves to Spur Employees," *Wall Street Journal* (May 26, 1992), p. Bi. "

34 B. G. Posner, "Role Changes," *INC.* (February 1990), pp. 95—98.

35 C. Garfield, "Creating Successful Partnerships with Employees," *At Work* (May/June 1992), p. 8.

36 Ibid.

37 See, for instance, data on task enlargement described in M.A. Campion and C.L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs," *Journal of Applied Psychology* (June 1993), pp. 339—5 1.

38 Related in personal communication with the author.

39 J.R. Hackman, "Work Design," in J.R. Hackman and J.L. Suttie (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), pp. 132—33.

40 Cited in *U.S. News & World Report* (May 31, 1993), p. 63.

41 See, for example, J.R. Hackman and G.R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980); J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), pp. 231—66; R.W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation," *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 425—35; and J.L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 141—72.

42 Cited in G. Fuchsberg, "Four-Day Workweek Has Become a Stretch for Some Employees," *Wall Street Journal* (August 3, 1994), p. Al.

43 E. J. Calvasina and W. R. Boxx, "Efficiency of Workers on the Four-Day Workweek," *Academy of Management Journal* (September 1975), pp. 604-10.

44 See, for example, J.C. Latack and L.W. Foster, "Implementation of Compressed Work Schedules: Participation and Job Redesign as Critical Factors for Employee Acceptance," *Personnel Psychology* (Spring 1985), pp. 75—92; and J.W. Seybolt and J.W. Waddoups, "The Impact of Alternative Work Schedules on Employee Attitudes: A Field Experiment," paper presented at the Western Academy of Management meeting, Hollywood, CA, April 1987.

45 J.C. Goodale and A.K. Aagaard, "Factors Relating to Varying Reactions to the 4-Day Work Week," *Journal of Applied Psychology* (February 1975), pp. 33—38.

46 This section is based on T. Roth, "Europe Ponders the Shorter Workweek," *Wall Street Journal* (November 12, 1993), p. All.

47 " Cited in "Flextime Favored."

48 Cited in "Flexible Work Arrangements Continue to Find a Home at Companies," *Wall Street Journal* (January 19, 1993), p. Al.

49 W.F. Glueck, "Changing Hours of Work: A Review and Analysis of the Research," *The Personnel Administrator* (March 1979), pp. 44—47.

50 See, for example, D.A. Ralston and M.F. Flanagan, "The Effect of Flextime on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees," *Journal of Vocational Behavior* (April 1985), pp. 206—17; D.A. Ralston, W.P. Anthony, and Dl. Gustatson, "Employees May Love Flextime, but What Does It Do to the Organization's Productivity?" *Journal of Applied Psychology* (May 1985), pp. 272—79; J.B. McGuire and JR. Liro, "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity," *Public Personnel Management* (Spring 1986), pp. 65—73; P. Bernstein, "The Ultimate in Flextime: From Sweden, by Way of Volvo," *Personnel* (June 1988), pp. 70—74; and D.R. Dalton and D.J. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover," *Administrative Science Quarterly* (June 1990), pp. 3 70-87.

51"Teaming Up to Manage," *Working Woman* (September 1993), pp. 31—32.

52 See, for example, T. H. Willard, "Telecommuting: Some Myths and Hits," *Los Angeles Times* (April 17, 1991), p. D3; R. Hotch, "Managing from a Distance," *Nation's Business* (February 1993), pp. 24-26; and R. Maynard, "The Growing Appeal of Telecommuting," *Nation's Business* (August 1994), pp. 61—62.

53 A. Bianchi, "New Businesses," *INC.* (December 1992), p. 57; and "Telecommuting on the Increase," *INC.* (November 1993), p. 142.

54 "American Express: Telecommuting," *Fortune* (Autumn 1993), pp. 24-28.

55 S. Silverstein, "Telecommuting Boomlet Has Few Follow-Up Calls," *Los Angeles Times* (May 16, 1994), p. Al.

56 See A. Saltzman, "Family Friendliness," *U.S. News & World Report* (February 22, 1993), pp. 59—66; 5.

Shellenbarger, “So Much Talk, So Little Action,” *Wall Street Journal* (June 21, 1993), p. Ri; J. Fierman, “Are Companies Less Family-Friendly?” *Fortune* (March 21, 1994), pp. 64—67; R. Sharpe, “Family Friendly Firms Don’t Always Promote Females,” *Wall Street Journal* (March 29, 1994), p. Bi; and C.M. Solomon, “Work/Family’s Failing Grade: Why Today’s Initiatives Aren’t Enough,” *Personnel Journal* (May 1994), pp. 72—82.

57 Cited in MA. Verespej, “People-First Policies,” *Industry Week* (June 21, 1993), p. 20.

58 Shellenbarger, “Data Gap,” *Wall Street Journal* (June 21, 1993), p. R6.

59 A. Saltzman, “Family Friendliness.”

60 Cited in J. Fierman, “Are Companies Less Family-Ffi~diy?”

61 W. Bridges, “Why Jobs as We Know Them Are Vanishing,” *USA Today* (December 21, 1993), p. hA; and W. Bridges, *JobShift* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).

62 M.A. Verespej, “Anytime, Anyplace Workplace,” *Industry Week* (July 4, 1994), pp. 37—40.

63 B. Billiter, “Stress, Bad Management Cited in Violence,” *Los Angeles Times* (May 7, 1993), p. A36; and P.T. Kilborn, “Inside Post Offices, the Mail Is Only Part of the Pressure,” *New York Tjmes* (May 17, 1993), p. Al.

64 Cited in A. Farnham, “Who Beats Stress Best—and How,” *Fortune* (October 7, 1991), p. 71.

65 K.L. Miller, “Now, Japan Is Admitting It: Work Kills Executives,” *Business Week* (August 3, 1992), p. 17.

66 Adapted from R. S. Schuler, “Definition and Conceptualization of Stress in Organizations,” *Organizational Behavior and Human Performance* (April 1980), p. 189. For an updated review of definitions, see R.L. Kahn and P. Byosiere, “Stress in Organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 573—80.

67 R.S. Schuler, “Definition and Conceptualization of Stress in Organizations” p. 191.

68 This model is based on D.F. Parker and T.A. DeCotiis, “Organizational Determinants of Job Stress,” *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1983), p. 166; 5. Parasuraman and J.A. Alutto, “Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model,” *Academy of Management Journal* (June 1984), p. 333; and R.L. Kahn and P. Byosiere, “Stress in Organizations,” p. 592.

69 This section is adapted from C.L. Cooper and R. Payne, *Stress at Work* (London: Wiley, 1978); and Parasuraman and Alutto, “Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings,” pp. 330-50.

70 See, for example, D.R. Frew and N.S. Bruning, “Perceived Organizational Characteristics and Personality Measures as Predictors of Stress/Strain in the Work Place,” *Journal of Management* (Winter 1987), pp. 633—46; and M.L. Fox, Dj. Dwyer, and D.C. Ganster, “Effects of Stressful Job Demands and Control of Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting,” *Academy of Management Journal* (April 1993), pp. 289—318.

71 C. Hymowitz and 0. Stern, “At Procter & Gamble, Brands Face Pressure and So Do Executives,” *Wall Street Journal* (May 10, 1993), p. Al.

72 D. L. Nelson and C. Sutton, “Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions,” *Academy of Management Journal* (December 1990), pp. 859—69.

73 H. Selye, *The Stress of Life*, rev. ed. (New York: McGraw-Hill, 1956).

74 Sj. Motowidlo, J.S. Packard, and M.R. Manning, “Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance,” *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 619—20.

75 See, for instance, Jj. House, *Work Stress and Social Support* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981); 5. Jayaratne, D. Himle, and W.A. Chess, “Dealing with Work Stress and Strain: Is the Perception of Support More Important Tha~n Its Use?” *The Journal ofApplied Behavioral Science*, Vol. 24, No. 2, (1988), pp. 191—202; and R. C. Cummings, “Job Stress and the Buffering Effect of Supervisory Support,” *Group & Organization Studies* (March 1990), pp. 92—104.

76 See L.R. Murphy, “A Review of Organizational Stress Management Research,” *Journal of Organizational Behavior Management* (Fall-Winter 1986), pp. 215—27.

77 M. Friedman and R.H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974).

78 Ibid., p. 84.

79 R. Williams, *The Trusting Heart: Great News About Type A Behavior* (New York: Times Books, 1989).

80 Schuler, “Definition and Conceptualization of Stress,” pp. 200-205; and R.L. Kahn and P. Byosiere, “Stress in Organizations,” pp. 604-10.

81 See T.A. Beehr and J.E. Newman, “Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review,” *Personnel Psychology* (Winter 1978), pp. 665—99; and B.D. Steffy and J.W. Jones, “Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk,” *Academy of Management Journal* (September 1988), pp. 686-98.

82 B.D. Steffy and J.W. Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk," p. 687.
83 C.L. Cooper and J. Marshall, "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health," *Journal of Occupational Psychology,* Vol. 49, No. 1(1976), pp. 11—28.
84 JR. Hackman and G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology* (April 1975), pp. 159—70.
85 See, for instance, J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, *Stress and Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981); and R.D. Allen, M.A. Hitt, and C.R. Greer, "Occupational Stress and Perceived Organizational Effectiveness in Formal Groups: An Examination of Stress Level and Stress Type," *Personnel Psychology* (Summer 1982), pp. 359—70.
86 S.E. Sullivan and R.S. Bhagat, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go from Here?" *Journal of Management* (June 1992), pp. 361—64.
87 The following discussion has been influenced by J.E. Newman and T.A. Beehr, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress," *Personnel Psychology* (Spring 1979), pp. 1—38; A.P. Brief, R.S. Schuler, and M. Van Sell, *Managing Job Stress;* R.L. Rose and J.F. Veiga, "Assessing the Sustained Effects of a Stress Management Intervention on Anxiety and Locus of Control," *Academy of Management Journal* (March 1984), pp. 190-98; J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, "Organizational Level Stress Management Interventions: A Review and Recommendations," *Journal of Organizational Behavior Management* (Fall-Winter 1986), pp. 229—48; M.T. Matteson and J.M. Ivancevich, "Individual Stress Management Interventions: Evaluation of Techniques," *Journal of Management Psychology* (January 1987), pp. 24-30; J.M. Ivancevich, M.T. Matteson, S.M. Freedman, and J.S. Phillips, "Worksite Stress Management Interventions," *American Psychologist* (February 1990), pp. 252—61; R. Maturi, "Stress *Can* Be Beaten," *Industry Week* (July 20, 1992), pp. 23—26; and P. Froiland, "What Cures Job Stress?" *Training* (December 1993), pp. 32-36.
88 T.H. Macan, "Time Management: Test of a Process Model," *Journal of Applied Psychology* (June 1994), pp. 381—91.
89 See, for example, M.E. Haynes, Practical Time Management:How to Make the Most of Your Most Perishable Resource (Tulsa, OK:PennWell Books, 1985).
90 Kiely and 0. Hodgson, "Stress in the Prison Service: The Benefits of Exercise Programs," *Human Relations* (June 1990), pp. 55 1—72.
91 Ej. Forbes and Rj. Pekala, "Psychophysiological Effects of Several Stress Management Techniques," *Psychological Reports* (February 1993), pp. 19—27; and G. Smith, "Meditation, the New Balm for Corporate Stress," *Business Week* (May 10, 1993), pp. 86-87.
92 D. Etzion, "Moderating Effects of Social Support on the Stress-Burnout Relationship," *Journal of Applied Psychology* (November 1984), pp. 6 15—22; and Jackson, Schwab, and Schuler, "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon."
93 SE. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain," *Journal of Applied Psychology* (February 1983), pp. 3—19; and P. Froiland, "What Cures Job Stress?"
94 See, for instance, R. A. Wolfe, D. 0. Ulrich, and D. F. Parker, "Employee Health Management Programs: Review, Cri tique, and Research Agenda," *Journal of Management* (Winter 1987), pp. 603—15; D.L. Gebhardt and C.E. Crump, "Employee Fitness and Wellness Programs in the Workplace," *American Psychologist* (February 1990), pp. 262—72; and C.E. Beadle, "And Let's Save 'Weliness.' It Works," *New York Times* (July 24, 1994), p. F9.
95 CE. Beadle, "And Let's Save 'Wellness."'
96 "Don't Forget Wellness," *Industry Week* (May 2, 1994), p. 61.
97 R.L. Kahn and P. Byosiere, "Stress in Organizations," pp. 605—608.

CAPÍTULO 16

La inversión de Hilton Hotels en capacitación a sus empleados le retribuye grandes dividendos. Su fuerza de trabajo es la norma de comparación de excelencia en el servicio dentro de la industria hotelera. La retroalimentación de los empleados ayudó a Hilton a desarrollar sus series de capacitación basadas en video (que aquí se muestran).

POLÍTICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Prácticas de selección
Programas de capacitación y desarrollo
Evaluación del desempeño
Sistemas de recompensas
La interrelación sindicato-administración
Prácticas internacionales de recursos humanos: temas selectos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1 **Identificar las habilidades clave para las entrevistas eficaces.**
2 **Listar las ventajas de las pruebas de simulación de desempeño sobre las pruebas escritas.**
3 **Definir tres categorías de habilidades.**
4 **El Resumir las cuatro etapas en una carrera.**
5 **Identificar las ventajas de usar el comportamiento en lugar de los rasgos en la evaluación del desempeño.**
6 **Describir los problemas potenciales en la evaluación del desempeño y las acciones que pueden corregir estos problemas.**
7 **Bosquejar los diversos tipos de recompensas.**
8 **Precisar cómo la existencia de un sindicato afecta el comportamiento de los empleados.**

Después de escuchar a mis empleados, tengo *que llegar a la conclusión de que tengo solo tres tipos de personas que trabajan para mi: ¡estrellas, grandes estrellas y superestrellas! ¿Cómo es posible que toda mi gente esté por arriba del promedio?*
UN PATRÓN ANÓNIMO

John Merriman, administrador de la planta de Gates Rubber en Siloam Springs, Arkansas, ha desarrollado un proceso de etapas múltiples de filtrado y entrevistas como una medida para mejorar la calidad de las nuevas contrataciones y reducir la rotación en su planta de 650 empleados.[1]

Todo solicitante que es contratado para un puesto tiene que seguir cuatro pasos. El primero es una entrevista general en el departamento de recursos humanos. Tres días después hay una segunda entrevista con otra persona de recursos humanos para verificar la información y las impresiones de la primera reunión. La tercera etapa consiste en una entrevista con un panel de tres personas (que incluye a Merriman) de diferentes áreas de la planta. "Estamos evaluando habilidades para la comunicación, actitudes de trabajo y niveles generales de confianza", dice. "Puesto que todo el trabajo en la planta se efectúa por equipos, también nos estamos informando sobre la habilidad del solicitante para responder bien en un ambiente de grupo." Si el panel aprueba al candidato, el departamento de recursos humanos verifica las referencias. Si son satisfactorias, se invita al candidato para una cuarta y última reunión.

Esta última reunión suele tener lugar el viernes por la noche, dura dos horas, e incluye a la pareja u otras personas significativas —del candidato así como de las otras tres personas de la planta—. De 7 pm. a 9 p.m. se presenta al candidato y a su cónyuge un video de 20 minutos sobre la historia de Gates Rubber, se les da a conocer el programa de prestaciones de la compañía y se analiza lo que significa ser parte de un equipo de trabajo autoadministrado. "Ésta es la parte más reveladora del proceso", dice Merriman. "Estamos observando la interacción entre el candidato y su esposa. ¿Le contó él a ella de la posibilidad de trabajar en el turno nocturno? ¿Le explicó el nivel de compromiso que exigimos? ¿Cómo reaccionaron cuando explicamos que no creemos que se necesiten sindicatos aquí? Si hay alguna señal de problema, pasamos al siguiente candidato."

Merriman atribuye este proceso elaborado de selección a la necesidad de filtrar y eliminar a personas que no se ajustarían bien y de reducir de manera significativa la rotación de empleados. La rotación en la planta de Arkansas ahora es sólo 8%, en comparación con el 100% de una planta de características comparables en la ciudad, propiedad de otra compañía.

La rotación más baja en la planta de Gates en Siloam Springs ilustra cómo las políticas y prácticas de recursos humanos — en este caso el uso por la planta de un proceso de cuatro etapas de filtrado y entrevistas para la selección de los empleados— pueden reportar importantes resultados en el comportamiento organizacional. En este capitulo analizaremos diversas preocupaciones en el área de recursos humanos que agregan piezas importantes a nuestro rompecabezas al tratar de explicar *y* predecir el comportamiento de los empleados. Más específicamente, examinaremos las prácticas de selección, capacitación y programas de desarrollo de la carrera, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y relaciones sindicato-patrón.

θ *Prácticas de selección*

El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto.[2] Cuando la administración no los vincula correctamente, sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado. En esta búsqueda para alcanzar el ajuste correcto individuo-puesto, ¿dónde comienza la administración? La respuesta está en la evaluación de las exigencias y requisitos del puesto. Al proceso de evaluación de las actividades dentro de un puesto se le llama análisis del puesto.

Análisis del puesto

análisis del puesto
Desarrollo de une descripción detallado de las toreas comprendidas en un puesto, la determinación de los relaciones de éste con otros y la definición del conocimiento y habilidades necesarias para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.

El **análisis del puesto** implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.[3]

¿Cómo se logra esta información? La tabla 16-1 describe los métodos más populares para el análisis de puestos.

La información que se reúne al utilizar uno o más de los métodos para el análisis de puestos da por resultado la capacidad de la organización para desarrollar una **descripción y especificación de puestos**. Lo primero es un documento escrito de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y por qué se hace. Debe

descripción de puestos
Declaración escrito de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace y por qué se hace.

especificación del puesto
Declara las calificaciones mínimos aceptables que un empleado debe tener para desempeñar con éxito un puesto dado.

señalar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación del puesto señala las calificaciones mínimas aceptables que debe tener un empleado para desempeñar con éxito un puesto dado. Identifica los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarios para desarrollar con eficacia el puesto. Así como las descripciones del puesto identifican las características del mismo, las especificaciones del puesto identifican las características que requiere el ocupante del puesto para tener éxito.

La descripción y la especificación del puesto son documentos importantes para dirigir el proceso de selección. Se puede utilizar la descripción del puesto para explicarlo a candidatos potenciales. La especificación del puesto mantiene la atención de las personas que están efectuando la selección en la lista de calificaciones necesarias para que un ocupante desempeñe un puesto, y les ayude a determinar si los candidatos están calificados o no.

Tabla 16-1 Métodos más populares de análisis de puestos

1. **Método de observación,** un analista observa directamente a los empleados a reviso películas de los empleados en su trabajo.
2. **Método de entrevista individual. Se** entrevista extensamente a los ocupantes de un puesto, y el resultado de varias de estas entrevistas se combino en un solo análisis de puesto.
3. **Método de entrevista de grupo.** Igual que el método individual, sólo que se entrevista simultáneamente a diversos ocupantes del puesto.
4. **Método de cuestionario estructurado.** Los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos, de una larga lista de posibles actividades del puesto.
5. **Método de conferencio técnico.** Se obtienen las características específicas del puesto de “expertos”, que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.
6. **Método del diario.** Los ocupantes del puesto registran sus actividades diarias en un diario.

Dispositivos de selección

¿Qué tienen en común las formas de solicitud, entrevistas, pruebas para empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Cada una es un dispositivo para obtener información acerca de un solicitante al puesto que puede ayudar a la organización a conocer si las habilidades, conocimientos y experiencia del solicitante son apropiados para el puesto en cuestión. En esta sección revisaremos los más importantes de estos dispositivos de selección: entrevistas, pruebas escritas y pruebas de simulación de desempeño.

ENTREVISTAS ¿Conoce usted a alguien que ha conseguido un puesto sin haber pasado por lo menos por una entrevista? Quizás tenga a algún conocido que ya ha obtenido un puesto de tiempo parcial o para el verano por medio de un amigo cercano o pariente sin tener que pasar por una entrevista, pero estos casos son raros. De todos los dispositivos de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista continúa siendo la que se utiliza con mayor frecuencia.[4]

La entrevista también parece que tiene mucho peso. Es decir, no sólo es utilizada ampliamente, sino que sus resultados tienden a influir de manera desproporcionada sobre la decisión de la selección. El candidato que se desenvuelve pobremente en la entrevista para el empleo probablemente será eliminado del grupo de solicitantes, sin que importe su experiencia, calificaciones en las pruebas o cartas de recomendación. A la inversa, “y con demasiada frecuencia, la persona que está más pulida en las técnicas de búsqueda de puesto, especialmente las que se utilizan en el proceso de entrevistas, es la que se contrata, aunque no sea el mejor candidato para el puesto”.[5]

Estos resultados son importantes a causa de la forma no estructurada en que se suele llevar a cabo la entrevista de selección. La entrevista no estructurada —de corta duración, casual y compuesta de preguntas aleatorias — ha comprobado ser un dispositivo ineficaz para la selección.[6] Los datos que se obtienen de dichas entrevistas suelen estar prejuiciados y a menudo no están relacionados con el desempeño futuro en el puesto. Sin una estructura, diversos prejuicios pueden distorsionar los resultados. Estos prejuicios incluyen entrevistas tendientes a favorecer a solicitantes que comparten sus actitudes, a dar un peso excesivo e indebido a la información negativa y a permitir que el orden en que se entrevista a los solicitantes influya en las evaluaciones.[7] Al hacer que los entrevistadores utilicen una serie

estandarizada de preguntas, al proporcionar a los entrevistadores un método uniforme para registrar la información y al estandarizar la calificación de las cualidades del solicitante, se reduce la variabilidad en los resultados de los solicitantes y se mejora mucho la validez de la entrevista como dispositivo de selección.

Ellie Rubin (izquierda) utiliza las entrevistas de empleo para seleccionar candidatos que son lo que ella llama "profesionales eclécticos". Rubín es socia fundadora de The Bulldog Group de Canadá, una empresa dedicada a la mercadotecnia con sede en Toronto, que se especializa en nuevos vehículos de comunicación como kiosko, interactivos y edición de CD-ROM. Rubín entrevista a solicitantes calificados que tienen formación en diseño gráfico o producción de videos. Deben demostrar capacidad técnica en por lo menos cuatro programas especializados de software, pero de preferencia en nueve. Además de la capacidad técnica especializada, los solicitantes también deben convencer a Rubin de que tienen muchas habilidades generalistas. El empleado ideal de Rubín es creativo, flexible, analítico, comunicativo, piensa de manera Independiente pero se interrelaciona con los miembros del equipo, y tiene deseos de aprender.

De los conceptos a las habilidades

Entrevistas de selección

La entrevista está formada por cuatro etapas. Comienza con la preparación, seguida por la apertura, un periodo de preguntas y discusión y una conclusión.[5]

1. *Preparación.* Antes de reunirse con el solicitante, se debe revisar su solicitud y currículum vitae, También deben revisarse la descripción y la especificación del puesto para el que el candidato es entrevistado.

A continuación, estructure la agenda para la entrevista. Para ser más específicos, utilice las preguntas estandarizadas que se le han proporcionado o prepare un grupo de preguntas que desee formular al solicitante. Escoja preguntas que no puedan ser respondidas con un simple si o no. Las preguntas que comienzan con *cómo* o *por qué* tienden a estimular respuestas extensas. Evite formular preguntas que telegrafíen la respuesta deseada (como "¿diría usted que tiene buenas habilidades interpersonales?") y las preguntas bipolares que obligan al solicitante a seleccionar una respuesta entre sólo dos opciones (como "¿prefiere usted trabajar con gente o solo?"). En la mayoría de los casos, las preguntas que se refieren al estado civil o familiar, edad, raza, religión, sexo, antecedentes étnicos, situación de crédito y antecedentes penales, están prohibidas por la ley a menos que se pueda demostrar que tienen alguna relación con el desempeño en el puesto. Así que evítelas. En lugar de preguntar "¿es usted casado?" o "¿tiene usted hijos?", el lector podría preguntar: "¿hay alguna razón por la que no pudiera trabajar tiempo extra varias veces al mes?" Por supuesto, para evitar la discriminación, tiene que hacer esta pregunta tanto a los candidatos varones como a las mujeres.

2. *Apertura.* Suponga que el solicitante está tenso y nervioso. Si ha de obtener elementos de juicio válidos sobre la forma como realmente es el candidato, será necesario hacer que se relaje. Preséntese usted mismo. Sea amigable. Comience con algunas preguntas o afirmaciones sencillas que rompan el hielo; por ejemplo: "¿encontró mucho tránsito ahora que venía para acá?"

Una vez que el solicitante se ha relajado. debe hacerle una breve presentación. Revise con anticipación qué tópicos se discutirán, cuánto tiempo se llevará la entrevista, y explique si va a tomar notas. Anime al candidato a formular preguntas.

3. *Preguntas y discusión.* Las preguntas que

escribió durante la etapa de preparación le significarán un mapa general que le permitirá orientarse. Asegúrese de que las cubre todas. Deben surgir preguntas adicionales de las respuestas a las preguntas estandarizadas. Seleccione preguntas de seguimiento que fluyan de manera natural de las respuestas que se hayan dado.

Las preguntas de seguimiento deben tratar de ir más a fondo en lo que dice el solicitante. Si usted cree que las respuestas del solicitante son superficiales o inadecuadas, trate de reelaborarías. Pregunte algo como “Dígame más acerca de ese asunto”. Si necesita aclarar información, diga algo como “Usted dijo que estaba bien trabajar tiempo extra *algunas veces.* ¿Puede decirme de manera específica cuándo estaría usted dispuesto a trabajar tiempo extra?” Si el solicitante no responde directamente a su pregunta, haga el seguimiento repitiendo la pregunta o parafraseándola. Por último, nunca subestime el poder del silencio en una entrevista. Uno de los mayores errores que cometen los entrevistadores inexpertos es hablar demasiado. Uno no aprende nada del candidato mientras uno es el que habla. Haga una pausa durante algunos segundos después de que el solicitante parece haber concluido una respuesta. Su silencio estimula al solicitante a continuar hablando.

4. *Conclusión.* Una vez que se termina el periodo de preguntas y discusión, se está listo para concluir la entrevista. Hágaselo saber al solicitante con una declaración como “Bien, hemos abarcado todas las preguntas que tenía. ¿Hay algo acerca del puesto o de nuestra organización que no le haya contestado aún?” Después comente al candidato lo que seguirá. ¿Cuándo puede esperar tener alguna respuesta? ¿Será por escrito o por vía telefónica? ¿Es probable que haya más entrevistas de seguimiento?

Antes de que usted considere que ha completado la entrevista, escriba su evaluación mientras sigue fresca en su mente. Sería ideal que guardara notas o que registrara las respuestas del solicitante a sus preguntas y que hiciera comentarios de sus impresiones. Ahora que el solicitante se ha ido, tómese su tiempo para evaluar las respuestas del candidato.

Es evidente que las entrevistas son más valiosas para evaluar la inteligencia, nivel de motivación y habilidades interpersonales del solicitante.[9] Cuando estas cualidades se relacionan con el desempeño en el puesto, se aumenta la validez de la entrevista como un dispositivo de selección. Por ejemplo, estas cualidades han mostrado su relevancia para el desempeño de puestos de administración superior. Esto puede explicar por qué los solicitantes para puestos de administración superior suelen pasar por docenas de entrevistas con reclutadores de ejecutivos, miembros del consejo de administración y otros ejecutivos de la empresa antes de que se tome una decisión final. También puede explicar la razón por la que las organizaciones en que se diseña el trabajo en torno a equipos, como la planta de Gates Rubber que se describió al principio de este capitulo, pueden, de manera similar, hacer que los solicitantes pasen por un número desusadamente grande de entrevistas.

PRUEBAS POR ESCRITO Las pruebas típicas por escrito son exámenes de inteligencia, aptitud, habilidad, interés e integridad. Fueron muy populares como dispositivos de selección, pero su uso en general ha declinado desde fines de los 60. La razón es que dichas pruebas frecuentemente han sido calificadas como discriminatorias, y muchas organizaciones no han validado o no pueden validar tales pruebas como relacionadas con el puesto.

Se ha demostrado que las pruebas de habilidad intelectual, habilidad espacial y mecánica, precisión perceptual y habilidad motriz son predictores moderadamente válidos para muchos puestos operativos semicalificados y que no requieren calificación en las organizaciones industriales.[10] Las pruebas de inteligencia son predictores razonablemente buenos para los puestos de supervisión.” Pero es responsabilidad de la administración demostrar que cualquier prueba utilizada está relacionada con el puesto. Dado que las características que se vinculan con muchas de estas pruebas están bastante alejadas del desempeño real del puesto en sí, a menudo ha sido difícil la obtención de coeficientes de alta validez. El resultado ha sido un uso decreciente de las pruebas tradicionales por escrito.

Una excepción ha sido el interés reciente en las pruebas de integridad. Éstas son pruebas de papel y lápiz que miden factores como confiabilidad, minuciosidad, responsabilidad y honradez. La evidencia es impresionante y muestra que son bastante confiables para predecir las calificaciones de supervisión en el desempeño de los puestos y el comportamiento contraproductivo del empleado en el puesto como robo, problemas disciplinarios y ausentismo excesivo.[12]

PRUEBAS DE SIMULACIÓN DE DESEMPEÑO ¿Qué mejor manera existe para determinar si un solicitante puede desempeñar un puesto con éxito, que permitirle que lo desarrolle? Ésta es precisamente la lógica de las pruebas de simulación de desempeño.

> • ¿Qué mejor forma hay de encontrar si un candidato puede desempeñar con éxito un puesto, que ponerlo a que lo desempeñe?

Estas pruebas han aumentado significativamente en popularidad durante los últimos dos decenios. Es indudable que el entusiasmo por estas pruebas proviene del hecho de que se basan en datos de análisis del puesto y, por tanto, deben satisfacer más fácilmente el requisito de relación con el puesto que las pruebas por escrito. Las de simulación del desempeño están compuestas de comportamientos reales en el puesto, en lugar de sustitutivos, como serían las pruebas por escrito.

Las dos pruebas de simulación de desempeño mejor conocidas son el muestreo del trabajo y los centros de evaluación. La primera es apropiada para puestos rutinarios, mientras que la segunda es relevante para la selección de personal destinado a ocupar puestos de nivel gerencial.

> **muestreo de trabajo**
> Creación de una repetición en miniatura de un puesto para evaluar la capacidad de desempeño de los candidatos al puesto.

El **muestreo de trabajo** es un esfuerzo para crear una reproducción en miniatura de un puesto. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario al desarrollar realmente las tareas. Al diseñar cuidadosamente muestras de trabajo con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para cada puesto. Entonces se vincula cada elemento en la muestra de trabajo con un elemento correspondiente en el desempeño del puesto. Por ejemplo, una muestra para un puesto en que el empleado tiene que utilizar el software de hojas de cálculo para computadora exigiría que el solicitante realmente resolviera un problema utilizando una hoja de cálculo.

Son impresionantes los resultados de los experimentos con las muestras de trabajo. Los estudios revelan casi consistentemente que las muestras de trabajo tienen una validez superior a las pruebas escritas de personalidad y aptitudes.’[3]

> **centros de evaluación**
> Conjunto de pruebas de simulación del desempeño diseñadas para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

En los **centros de evaluación** se aplica una serie más elaborada de pruebas de simulación de desempeño, diseñadas específicamente para evaluar el potencial de administrador que hay en un candidato. En los centros de evaluación, ejecutivos de línea, supervisores y/o psicólogos capacitados evalúan a los candidatos, haciéndolos pasar de dos a cuatro días de ejercicios que simulan problemas reales con los que se enfrentarían en el puesto. Con base en una lista de situaciones descriptivas que el verdadero ocupante del puesto tiene que satisfacer, las actividades podrían incluir entrevistas, una variedad de ejercicios para la solución de problemas, discusiones en grupo y juegos de toma de decisiones de negocios.

Es extraordinariamente evidente la eficacia de la efectividad de los centros de evaluación. Han demostrado de manera consistente resultados que predicen correctamente el desempeño posterior en los puestos de administradores.’[4] Aunque no son baratos — AT&T, que ha evaluado a más de 200 000 empleados, calcula sus costos de evaluación de $800 a $1 500 por empleado—, es indudable que la selección de un administrador ineficaz es mucho más costosa.

θ *Programas de capacitación y desarrollo*

Los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Ésa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal. Por ejemplo, un estudio reciente encontró que las organizaciones en Estados Unidos con 100 empleados o más gastaron $48 mil millones en un solo año en la capacitación formal de 47.2 millones de trabajadores.’[5] Sólo Xerox gasta más de $300 millones anuales en el reentrenamiento y recapacitación de sus empleados.’[6] Motorola, Federal Express, Andersen Consulting, Cornind y Singapore Airlines gastan en la capacitación un mínimo de 3% de sus costos de nómina.[17] Y miles de compañías pequeñas realizan fuertes inversiones en la capacitación de sus empleados.’[8]

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación. Los ingenieros necesitan actualizar sus conocimientos de sistemas mecánicos y eléctricos. Los trabajadores a destajo asisten a seminarios sobre solución de problemas, mejoramiento de calidad y habilidades para la formación de equipos. El personal de oficina toma cursos para aprender cómo utilizar ampliamente los últimos programas de software en sus computadoras. Y los mismos ejecutivos participan en talleres de trabajo para aprender a convertirse en líderes más eficaces o desarrollar planes estratégicos para sus divisiones. En los años 90, la gente en todos los niveles de las organizaciones está involucrada en una capacitación formal.

Singapore Airlines mantiene su reputación de ser una de las mejores aerolíneas del mundo con los más elevados niveles de servicio, al realizar fuertes inversiones en la capacitación de sus empleados. Singapore Airlineg invirtió casi $53 millones en capacitación a sus empleados, o $2 225 por cada uno de sus 23 717 empleados. Los miembros de las tripulaciones de cabina pasan un riguroso programa de cuatro meses de capacitación Inicial, que incluye el aprendizaje, de procedimientos de seguridad en emergencias (como se muestra aquí) y vuelven a recapacitarse cada dos años. La capacitación incluye consejos de belleza, discusiones sobre vinos finos y alimentos de gourmet, el arte de la conversación, lectura de lenguaje corporal, el reconocimiento de las diferencias culturales de los pasajeros. Los miembros de la tripulación también aprenden formas de memorizar rápidamente los nombres de los pasajeros, a distinguir qué pasajeros desean que se platique con ellos y quiénes desean que no se les moleste y a anticipar lo que los pasajeros desean antes de que lo pidan.

En esta sección revisaremos el tipo de habilidades que pueden mejorar la capacitación; luego examinaremos diversos métodos de capacitación de habilidades, así como los programas de desarrollo de las carreras que pueden preparar a los empleados para un futuro diferente del que tienen hoy.

Categorías de habilidades

Las habilidades se pueden dividir en tres categorías: técnicas, interpersonales y de solución de problemas. La mayoría de las actividades de capacitación procuran modificar una o más de estas habilidades.

TÉCNICAS La mayor parte de la capacitación está dirigida al mejoramiento de las habilidades técnicas del empleado. Esto se aplica tanto al personal de oficina como a los obreros. Los puestos cambian como resultado de nuevas tecnologías y de mejores métodos. Los empleados postales que distribuyen la correspondencia tienen que pasar por una capacitación técnica a fin de aprender a operar las máquinas de clasificación automáticas. Mucho personal para la reparación de automóviles tiene que pasar por una extensa capacitación para arreglar y dar mantenimiento a modelos recientes con la serie de transmisiones en las ruedas delanteras, la ignición electrónica, la inyección de combustible y otras innovaciones. Poco personal de oficina durante el último decenio ha quedado sin ser afectado por la computadora. Se ha tenido que capacitar literalmente a millones de estos empleados para que operen e interactúen con una terminal de computadora.

INTERPERSONALES Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. Hasta cierto punto, el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros necesitan de capacitación para mejorarlas. Esto incluye aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad y cómo ser un jugador de equipo más eficaz.

Una de las áreas de crecimiento más rápido del desarrollo de habilidades interpersonales es la capacitación en la diversidad.’[9] Los dos tipos más populares de esta capacitación se centran en el mejoramiento de la conciencia y en la formación de habilidades. La *capacitación de la conciencia* trata de crear una comprensión de la necesidad del manejo y valoración de la diversidad, y de su significado. La *capacitación para la formación de habilidades* educa a los empleados acerca de diferencias culturales específicas en el sitio de trabajo. Las compañías que van a la cabeza en la capacitación de la diversidad incluyen a American Express, Avon, Corning, Hewlett-Packard, Monsanto, Motorola,

Pacific Gas & Electric, U.S. West y Xerox.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Los administradores, así como muchos empleados que desarrollan tareas no rutinarias, tienen que resolver problemas en sus puestos. Cuando las personas necesitan estas habilidades, pero son deficientes en ellas, pueden participar en la capacitación de solución de problemas. Esto incluiría actividades para agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar alternativas y escoger soluciones. La capacitación en la solución de problemas se ha convertido en una parte básica de casi todo esfuerzo organizacional para introducir equipos autoadministrados o implantar la ACT.

.... El CO en las noticias ....

La capacitación en la diversidad se desarrolla en las empresas pequeñas

Durante más de un año, dos de los empleados de Emma Colquitt habían estado discutiendo sobre religión. Entonces uno de ellos, una mujer hispánica católico-romana, fue a ver a su jefe de oficina con una queja: el otro empleado, un negro seguidor de los Testigos de Jehová, habla escuchado con simpatía mientras un cliente "vapuleaba" al catolicismo.

Puesto que la empresa de Colquitt, Cardiac Concepts, Inc., que es un laboratorio externo de Texas que se especializa en pruebas cardiovasculares, emplea apenas a 11 personas, no puede permitirse el lujo de tener esta clase de conflictos. Aún más, la mayoría de sus 11 empleados son mujeres y miembros de minorías, y representan una media docena de creencias religiosas. "Tengo tres empleados en esa oficina, y cuando dos tercios están discutiendo entre si, me afecta la eficiencia en costos", dice Colquitt.

Emma Colquítt decidió hacer lo que están haciendo ahora muchos propietarios de pequeños negocios para reducir las tensiones internas creadas por la diversidad. Contrató un consultor para que le diera a su personal un taller sobre el reconocimiento de las diferencias y a que aprendieran cómo llevarse bien.

Para Cardiac Concepts, esa capacitación duró sólo cuatro horas y enfatizó actividades y ejercicios de representación de papeles, concentrándose en los antecedentes y creencias de los empleados. Por ejemplo, un ejercicio requería que los empleados formaran parejas e hicieran listas de estereotipos de otros grupos étnicos presentes. El taller ayudó a que los empleados adquirieran conciencia de los valores y estilos de vida de otras culturas, y a reconocer sus propios prejuicios.

El costo del taller —$3 000— fue alto para una pequeña empresa como Cardiac Concepts, cuyas ventas anuales son sólo de $1 millón. Pero Colquitt considera que fue dinero bien gastado. Ella dice que ya no ha habido pleitos relacionados con la diversidad desde que el taller tuvo lugar. Y las relaciones de trabajo entre la católica hispánica y el negro seguidor de los Testigos de Jehová ya no son tan tensas", dice ella.

Basado en M. Lee, "Diversity Training Grows in Small Firms", *Wall Street Journal* (2 de septiembre de 1993), pág. B2.

Métodos de capacitación

La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el puesto. Se puede atribuir esta preferencia a la sencillez y, por lo general, al menor costo de los métodos de capacitación en el puesto. Sin embargo, la capacitación en el puesto puede desorganizar el sitio de trabajo y dar ocasión al incremento de errores a medida que avanza el aprendizaje. De igual manera, cierta capacitación de habilidades es demasiado compleja como para aprenderse en el puesto. En tales casos, debe tener lugar fuera del ambiente de trabajo.[20]

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO Los métodos más populares de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente. La *rotación en el puesto* implica transferencias laterales que permiten que los empleados trabajen en diferentes puestos. Los empleados llegan a aprender una gran variedad de puestos y obtienen mayores elementos de juicio de la interdependencia existente entre los puestos y una mejor perspectiva de las actividades organizacionales. Es frecuente que los nuevos empleados aprendan sus puestos al actuar

como sustitutos de un veterano fogueado. En los oficios, esto generalmente se conoce como *aprendizaje*. En los puestos de oficinistas se le llama una relación de *entrenamiento* o de *mentor*. En cada una el sustituto trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado, que actúa como el modelo que el sustituto trata de emular.

Tanto la rotación como las asignaciones de sustitutos se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se adquieren más eficazmente por medio de la capacitación que tiene lugar fuera del puesto.

La capacitación fuera del puesto en Philadelphia Newspapers, Inc., incluye ejercicios de simulación. Aquí, Chris Bonanducci (izquierda), gerente de relaciones, participa en un ejercicio de representación de papeles con Ed DelfIn, gerente de capacitación en circulación.

CAPACITACIÓN FUERA DEL TRABAJO Existen diversos métodos de capacitación fuera del puesto que los administradores tal vez deseen poner a disposición de los empleados. Los más populares son las conferencias en salones de clase, videos y ejercicios de simulación. Las *conferencias en salones de clase* son adecuadas para transferir información específica. Se pueden utilizar eficazmente para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas. También se pueden utilizar los *videos* para mostrar en forma explícita habilidades técnicas que no se presentan fácilmente de otra manera. Se pueden aprender mejor las habilidades interpersonales y de solución de problemas por medio de *ejercicios de simulación* como análisis de casos, ejercicios de experiencia, desempeños de papeles y sesiones de interacción del grupo. Los modelos complejos de computadora, como los que utilizan las líneas aéreas **en** la capacitación de pilotos, comprenden otra clase de ejercicios de simulación, que se usa en este caso para enseñar habilidades técnicas. Asimismo, está la *capacitación vestibular*, en que los empleados aprenden sus puestos con el mismo equipo que estarán utilizando, sólo que la capacitación se conduce a distancia del lugar real de trabajo. La tabla 16-2 describe los resultados de una encuesta sobre los métodos de instrucción, que se utilizan fuera del puesto, para la capacitación de los empleados.

Tabla 16-2 Popularidad de los métodos de instrucción

Método	**Porcentaje**
Porcentaje de organizaciones que utilizan estos métodos para la capacitación de empleados	
Cintas de video	95
Conferencias	93
Instrucción personal	76
Representaciones de papeles	63
Juegos	58
Capacitación basada en computadora	58
Cintas de audio	54
Instrumentos de autoevaluación/autoprueba	53
Estudios de caso	52
Basado en una encuesta nacional de compañías estadounidenses con 100 empleados como mínimo.	

Fuente: E Froiland, “Who’s Getting Trained?”, Training (octubre de 1993). pág. 53.

La capacitación fuera del puesto puede descansar en consultores externos, facultad de la universidad local, o personal interno. Granite Rock, Inc., fabricante de materiales para construcción y pavimentación, que gasta en capacitación casi el 1% de sus ventas brutas y un elevado 4.2% de la nómina, incluso ha creado su propia universidad interna.[21] Granite Rock University ofrece más de 50 cursos y seminarios para los empleados de la compañía en temas que van desde el mejoramiento de la autoestima hasta la mecánica de equipo hidráulico móvil.

Desarrollo de carrera

El desarrollo de carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante.

Hace 20 años, cuando era más probable que una persona pasaría todos sus años laborales con el mismo patrón, la mayoría de las organizaciones grandes y de tamaño mediano hacían una planeación extensa de las carreras de los empleados. Se concentraba exclusivamente en el desarrollo de los empleados para que cubrieran las oportunidades que surgían dentro de la organización específica. Por ejemplo, la administración desarrollaba complejas gráficas de reemplazo que identificaban a candidatos potenciales para ascensos a puestos internos clave. También ofrecían una amplia gama de programas internos de desarrollo de la carrera para preparar a los empleados para los ascensos. Compañías como Aetna Life, General Electric, Merrilí Lynch y Toshiba todavía invierten fuertemente en esta forma de planeación de la carrera. Pero a medida que más y más organizaciones reducen sus operaciones, reingenierizan sus procesos y se reestructuran para incrementar su flexibilidad, transfieren la responsabilidad del desarrollo de su carrera a sus empleados.[22] De acuerdo con el movimiento de delegación a los empleados del poder de decidir y actuar, un número creciente de organizaciones está delegando a los empleados la administración de sus carreras. Por ejemplo, Apple Computer apoya a los empleados con talleres de trabajo, asesoría en la carrera y programas de reembolso del costo de colegiaturas. Pero se les dice a los empleados que tienen que responsabilizarse de la planeación de sus carreras. No es responsabilidad del administrador o de la compañía definir su futuro. En aquellos casos en que es evidente que las metas personales del empleado no pueden cumplirse en Apple, los asesores de la compañía incluso ayudan al individuo a prepararse para un futuro fuera de Apple.

A pesar de esta tendencia hacia el cambio en la responsabilidad, existen beneficios indudables para las organizaciones que ofrecen programas de desarrollo de carrera.[23] Esto incluye asegurarse de que las personas indicadas estarán disponibles para enfrentarse a cambios en los requerimientos de personal, incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo y proporcionar a los empleados expectativas más realistas del puesto. En esta sección revisaremos brevemente algunos conceptos básicos de la carrera y ofreceremos sugerencias para crear un programa eficaz para el desarrollo de la misma.

ETAPAS DE LA CARRERA Una **carrera** es una secuencia de posiciones ocupadas por una persona en el transcurso de su vida".[24] Esta definición no implica adelantos o éxito o fracaso. Cualquier trabajo, pagado o gratuito, que se realiza durante un periodo extenso, puede constituir una carrera. Además de trabajo formal en el puesto, se puede incluir la realización de tareas escolares, trabajo doméstico o voluntario.[25]

carrera
Secuencio de posiciones que ocupa una persona durante el curso de su vida.

etapas de carrera
Los cuatro pasos que la mayoría de la gente atraviesa en sus carreras: exploración, establecimiento, media carrera y etapa final.

Se pueden comprender con más facilidad las carreras si pensamos que están sujetas a un proceso de evolución que pasa por **etapas de carrera**.[26] La mayoría de nosotros ha pasado o pasará por cuatro etapas: exploración, establecimiento, a mitad de la carrera y fines de la carrera.

La *exploración* comienza aun antes de entrar en la fuerza de trabajo como empleado pagado y termina para la mayoría de nosotros a mediados de los 20, cuando tienen lugar la transición de la escuela a nuestro interés por un trabajo primario. Es un tiempo de autoexploración y evaluación de alternativas. La etapa de *establecimiento* incluye el que seamos aceptados por nuestros compañeros, el aprendizaje del puesto, y obtener evidencia tangible de éxitos o fracasos en el "mundo real". La mayoría de la gente no enfrenta sus primeros dilemas severos en la carrera sino cuando llega a la etapa de la *mitad de la carrera*, una etapa que suele alcanzarse entre los 35 y 50 años. Es un tiempo en que uno puede continuar mejorando su propio desempeño, nivelarse o comenzar a deteriorarse. En esta etapa, el primer dilema es aceptar el hecho de que ya no se le ve como "aprendiz". Los errores conllevan mayores sanciones. En este punto de la carrera se espera que uno se haya movido más allá del estatus de aprendiz al de oficial. Para las personas que continúan progresando a lo largo de la etapa de mitad de la carrera, el *final de la carrera* por lo general es un tiempo agradable en que se le permite el lujo de relajarse un poco y disfrutar el papel de persona madura con estatus. Para los que se han estancado o deteriorado durante la etapa anterior, el final de la carrera trae la realidad de que no tendrán el impacto duradero o el cambio en el mundo como pensaron en alguna ocasión. Es un tiempo en que los individuos reconocen que tienen una menor movilidad de trabajo y pueden estar encerrados en sus puestos actuales. Comienzan a anhelar la jubilación y la oportunidad de hacer algo diferente.

Si los empleados han de permanecer productivos, se necesita que los programas de capacitación y desarrollo de la carrera estén disponibles para apoyar la tarea del empleado y sus necesidades emocionales en cada etapa. La tabla 16-3 identifica las necesidades más importantes.

ANCLAS PARA LA CARRERA Además de las etapas, otro concepto que nos puede ayudar a entender a las personas en sus puestos es la de anclas para la carrera.[27]

anclas para la carrera
Patrones distintivos de talentos y habilidades, motivos y necesidades percibidas por uno mismo, y actitudes y valores que orientan y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia y retroalimentación con el mundo real.

Así como los barcos dejan caer anclas para evitar flotar demasiado a la deriva, la gente tira anclas para estabilizar sus decisiones en la carrera y mantenerla dentro de ciertos limites. Entonces, las **anclas para la carrera** son patrones distintivos de talentos y habilidades autopercibidas, motivaciones y necesidades, y actitudes y valores que dirigen y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia en el mundo real y su retroalimentación.

Cuando las personas llegan al final de sus 20 años y principios de los 30 tienen que comenzar a tomar decisiones acerca de los puestos que van a buscar y la forma como deben equilibrar su vida personal y de trabajo. Para evitar decisiones erráticas o aleatorias, desarrollan anclas para su carrera. Si sienten que un puesto o la situación en un puesto no estará de acuerdo con sus talentos, necesidades y valores, su anda lo regresa a situaciones que son más congruentes con su autoimagen.

Tabla 16-3 Necesidades de capacitación dentro de las etapas de carrera

Etapa	Necesidades de tarea	Necesidades emocionales
Exploración	1. Variadas actividades de puesto	1. Toma decisiones preliminares de trabajo
	2. Autoexploración	2. Se establece
Establecimiento	1. Desafío del puesto	1. Enfrento rivalidades y competencia; enfrento fallas
	2. Desarrollo de lo competencia en un área de especialización	2. Atiende conflictos de trabajo/ familia
	3. Desarrollo de la creatividad e innovación	3. Apoyo
	4. Se rota a una nueva área después de tres a cinco años	4. Autonomía
A mitad de carrera	1. Actualización técnica	1. Expresa sentimientos de estar a mitad de la carrera
	2. Desarrollo de habilidades en capacitación y entrenamiento de otros (empleados más jóvenes)	2. Reorganizo el pensamiento acerca de sí mismo en relación con el trabajo, familia, comunidad
	3. Rotación hacia nuevo puesto que requiere nuevas habilidades	3. Reduce la autoindulgencia y el sentido de competencia
	4. Desarrollo de una visión más amplia del trabajo y del papel personal en la organización	
Fin de carrera	1. Plan de jubilación	1. Apoyo y asesoría para ver que el trabajo de uno sirva como plataforma para otros
	2. Cambio de un papel de poder a uno de consultor y guía	2. Desarrolla sentido de identidad en actividades extroarganizacionales
	3. Identifico y desarrolla sucesores	
	4. Comienza actividades fuera de la organización	

Fuente: Adoptado de D.T. Hall y M. Margan, "Career Development and Planning", en K. Periman, EL. Schmidt y WC. Hamner {eds.), Contemporary Problems in Personnel l3 ed.). Derechos registrados © 1983, por John Wiley & Sons. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons.

La investigación ha identificado cinco patrones específicos:

COMPETENCIA TÉCNICA/FUNCIONAL Esta anda acentúa el contenido real del trabajo de una persona. Alguien que tiene una licenciatura en contaduria y un título de CP podría encontrar que los puestos fuera del área de contabilidad significan un desafío a sus sentimientos de competencia que son, sin embargo, inconsistentes con su autoconcepto ocupacional básico.

COMPETENCIA ADMINISTRATIVA Esta anda insiste en la ocupación y el ejercicio de la responsabilidad de administrador. Estas personas buscan situaciones en que pueden ser analíticas, utilizar sus habilidades interpersonales y ejercer poder.

SEGURIDAD Para algunas personas, un factor clave en la decisión sobre su carrera es la estabilidad en el trabajo. Una nueva posición con grandes oportunidades y retos, pero poca seguridad en el puesto, sería incongruente con las necesidades de esta gente. Prefieren estabilidad organizacional y en el puesto, contrato de empleo, buenas prestaciones de empleado, planes atractivos de jubilación y aspectos semejantes.

AUTONOMÍA El factor primordial para las decisiones de la carrera de algunas personas es el mantenimiento de su independencia y libertad. Tratan de minimizar las restricciones organizacionales. No es de sorprender que estas personas prefieran trabajar en tipos pequeños de empresas orgánicas.

CREATIVIDAD Estas personas están impulsadas por un deseo ferviente de crear algo que es totalmente de su hechura. Para las personas que están ancladas en la creatividad, es importante para su autoestima comenzar un nuevo negocio, trabajar en un laboratorio de investigaciones, ser participante principal en el equipo de un nuevo proyecto y actividades similares.

El elemento de anda de carrera tiene implicaciones tanto de selección como de motivación. Por ejemplo, puede ayudar a explicar por qué es tan difícil que las personas hagan cambios radicales en su proyecto de carrera. Se requiere un gran esfuerzo y no es probable que ocurran con mucha frecuencia. Este elemento también ayuda a explicar por qué los individuos pueden tener reacciones muy diferentes a puestos similares. El conocimiento de la forma como las características del puesto afectarán a un individuo debe tener en cuenta la dinámica entre los atributos de las tareas del puesto y las anclas de carrera de la persona que lo ocupa.

PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE UNA CARRERA EFICAZ ¿Qué tipo de prácticas caracterizarían a una organización que entiende el valor del desarrollo de la carrera? A continuación resumimos algunas de las prácticas más eficaces.

Un cúmulo creciente de evidencia indica que los empleados que reciben *asignaciones de puestos* especialmente desafiantes muy pronto en sus carreras se desempeñan mejor en puestos posteriores.[28] Para expresarlo de manera más específica, el grado de estímulo y reto en la asignación del puesto inicial de una persona tiende a tener una relación importante con el éxito posterior en su carrera y su permanencia en la organización.[29] Parece que los retos iniciales, especialmente si se enfrentan con éxito, estimulan a una persona a desempeñarse bien en los años posteriores.

Para proporcionar información a todos los empleados acerca de vacantes, tales oportunidades se deben hacer públicas. Los *boletines de puestos* enlistan la información clave de las especificaciones del puesto — habilidades, experiencia y requisitos de antigüedad para calificar para las vacantes—, y suele comunicarse colocándola en el tablero de avisos o publicándola en los boletines de la organización.

Una de las partes más lógicas del desarrollo en la carrera es el *asesoramiento de carrera*. Un programa eficaz ayuda a los empleados a identificar sus metas y expectativas de carrera y determina actividades específicas de autodesarrollo que conducirán al logro de la meta. De acuerdo con el nuevo ambiente en el lugar de trabajo, la asesoría también debe insistir en la ayuda a los empleados para hacer frente a la ambigüedad y el cambio constante.[30]

Las organizaciones pueden ofrecer *talleres* de grupo para facilitar el desarrollo de carreras. Al reunir grupos de empleados con sus supervisores y administradores, se pueden identificar los problemas y percepciones erróneas, y tal vez resolverlos. Estos talleres pueden ser generales, o pueden estar diseñados para tratar problemas comunes a determinados grupos de empleados — **nuevos** miembros, minorías, trabajadores de mayor edad, etcétera.

Los *cambios periódicos de puesto* pueden evitar la obsolescencia y estimular el progreso en la carrera. Los cambios pueden ser transferencias laterales, ascensos o asignaciones temporales. El elemento importante en los cambios periódicos de puesto es que proporcionan al empleado una variedad de experiencias que ofrecen diversidad y nuevos desafíos. Para las personas que buscan puestos de administración de nivel superior, cada vez más es esencial

contar con experiencia fuera del país.

Larry Holleran, vicepresidente de recursos humanos de FMC Corp., cree que “para fines de este decenio, nadie estará en un puesto de administración general a menos que haya tenido una exposición y experiencia internacionales” [31]

θ *Evaluación del desempeño*

¿Estudiaría usted en una forma diferente o ejercería un nivel diferente de esfuerzo para un curso universitario que se califica sobre una base de aprobado-no aprobado, que para uno en que se utilizan las calificaciones de A a F [10 a 5]? Cuando formulo esa pregunta a los estudiantes, por lo general obtengo una respuesta afirmativa. Los alumnos suelen decirme que estudian con mayor profundidad cuando están en juego las calificaciones por letra. Además, me dicen que cuando toman un curso sobre una base de aprobado-no aprobado, tienden a estudiar apenas lo sufi**ciente** para asegurarse una calificación de pase.

Este resultado ilustra la forma como los sistemas de evaluación del desempeño influyen en el comportamiento. Los principales determinantes del esfuerzo de comportamiento en clase y de estudio fuera de clase en la universidad son los criterios y técnicas que el maestro utiliza para evaluar los resultados del estudiante. Desde luego, lo que se aplica en el contexto universitario también se aplica con los empleados en el trabajo. En esta sección mostraremos cómo la selección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma como se aplica, puede ser una fuerza importante que influye en el comportamiento del empleado.

Los propósitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se utiliza para diversos propósitos en las organizaciones (en la tabla 16-4 pueden consultarse resultados de encuestas sobre los usos principales de las evaluaciones).[32] La administración utiliza las evaluaciones para *decisiones de recursos humanos* en general. Las evaluaciones proporcionan insumos en decisiones tan importantes como los ascensos, transferencias y terminaciones de empleo. Las evaluaciones identifican *las necesidades de capacitación y desarrollo.* Identifican con precisión las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas que remedien esta situación. Se pueden utilizar las evaluaciones de desempeño como un *criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo.* Se puede identificar a los empleados recién contratados que se desempeñan mal por medio de la evaluación del desempeño. De manera similar, se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo al evaluar cómo se desempeñan aquellos empleados que han participado en ellos, mediante su evaluación de desempeño. Las evaluaciones también cumplen el propósito de *proporcionar retroalimentación a los empleados* respecto de la forma como la organización califica su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño suelen utilizarse como *base para la asignación de recompensas.* Con frecuencia, las decisiones respecto de quién merece aumentos salariales por mérito y otras recompensas se determinan por las evaluaciones de su desempeño.

Tabla 16-4 Usos primarios de las evaluaciones de desempeño

Uso	Porcentaje*
Compensación	85.6
Retroalimentación de desempeño	65.1
Capacitación	64.3
Promoción	45.3
Planeación de recursos humanos	43.1
Retención/descargo	30.3
Investigación	17.2

* Basado en respuestas de 600 organizaciones.
Fuente: Basado en “Performance Appraisal: Current Practices and Techniques”, Personnel (mayo-junio de 19841, pág. 57,

Es importante cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño. Sin embargo, su importancia para nosotros depende de la perspectiva que tomemos. Es evidente que algunas son relevantes para las decisiones de

administración de recursos humanos. Pero nuestro interés está centrado en el comportamiento organizacional. Como resultado, insistimos en la evaluación del desempeño en su papel como un mecanismo para proporcionar retroalimentación y como un determinante de la asignación de recompensas.

Evaluación y motivación del desempeño

En el capítulo 6 se prestó considerable atención al modelo de expectativas de la motivación. Afirmamos que este modelo ofrece actualmente una de las mejores explicaciones de lo que condiciona la cantidad de esfuerzo que realizará un individuo en su puesto. Un componente vital de este modelo es el desempeño, específicamente los vínculos esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.

Pero, ¿qué es lo que define el *desempeño?* En el modelo de expectativas es la evaluación del desempeño del individuo. Para maximizar la motivación las personas necesitan percibir que el esfuerzo que ejercen conduce a una evaluación favorable de su desempeño, y que la evaluación favorable llevará a las recompensas que valora.

Al seguir el modelo de expectativas de la motivación, si no están claros los objetivos que se espera que alcancen los empleados, si son vagos los criterios para medir esos objetivos y si los empleados no tienen confianza en que sus esfuerzos conducirán a una evaluación satisfactoria de su desempeño, o creen que habrá una recompensa insatisfactoria de parte de la organización cuando se han logrado los objetivos de su desempeño, podemos esperar que los individuos trabajen considerablemente por debajo de su potencial.

¿Qué es lo que evaluamos?

El criterio o criterios que la administración escoge para evaluar, al calificar el desempeño de los empleados, tendrá una gran influencia sobre lo que hacen los empleados. Los dos ejemplos que siguen ilustran este punto.

En una agencia gubernamental de colocaciones, que funcionaba atendiendo a trabajadores que buscaban empleo y a patrones que buscaban trabajadores, se calificaba a los entrevistadores de candidatos para un empleo por el número de entrevistas que llevaban a cabo. De acuerdo con la tesis de que los criterios de evaluación influyen sobre el comportamiento, los entrevistadores insistían en el *número* de entrevistas realizadas en lugar de la *colocación* de los candidatos en los puestos.[33]

Un consultor de administración que se especializó en investigación policíaca observó que en una comunidad los policías entraban en su turno, se subían a las patrullas, pasaban por la carretera que atravesaba el pueblo y corrían de ida y vuelta a alta velocidad a lo largo de esta carretera durante todo su turno. Es claro que estos desplazamientos rápidos tenían poco que ver con un buen trabajo policíaco, pero este comportamiento tenía una explicación lógica una vez que el consultor se dio cuenta de que el ayuntamiento de la ciudad utilizaba el kilometraje en los vehículos de la policía como medida de evaluación de la eficacia de la misma.[34]

Estos ejemplos muestran la importancia de los criterios en la evaluación del desempeño. Propician, además, la pregunta lógica: ¿qué es lo que deberá evaluar la administración? Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos.

RESULTADOS DE TAREAS INDIVIDUALES Si lo que cuenta es el fin, y no los medios, entonces la administración deberá evaluar los resultados de la tarea del empleado. Al utilizar los resultados de la tarea se debe juzgar al administrador de una planta con criterios como la cantidad producida, los desechos generados y el costo unitario de producción. De manera similar, se puede evaluar a un vendedor sobre el volumen global de ventas, el incremento de las ventas en unidades monetarias y el número de nuevas cuentas establecidas.

COMPORTAMIENTOS En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se puedan atribuir directamente a las acciones de un empleado. Esto es especialmente cierto con el personal que está en puestos de staff y de los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman una parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. En este segundo caso se puede evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero puede ser difícil o imposible identificar con claridad la contribución de cada miembro del grupo. En tales casos, no es raro que la administración evalúe el *comportamiento* del empleado. Al usar los ejemplos anteriores, el comportamiento del administrador de una planta que podría utilizarse para la evaluación del desempeño, se tendría en cuenta su puntualidad en la presentación de sus reportes mensuales o su estilo de liderazgo. El comportamiento pertinente para el vendedor podría ser el número promedio de llamadas de contacto por día, o los días de permiso por enfermedad que se utilizan por año.

RASGOS. El conjunto más débil de criterios, que, sin embargo, sigue siendo ampliamente utilizado por las

organizaciones, son los rasgos del individuo.[35] Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos porque son los más alejados del desempeño real del puesto en si. Los rasgos como tener “una buena actitud”, mostrar “confianza”, ser “responsable”, o “cooperatiyo , mostrarse ocupado”, o poseer “un cúmulo de experiencia”, pueden estar o no muy relacionados con los resultados positivos de la tarea, pero sólo el ingenuo pasaría por alto la realidad de que se utilizan frecuentemente dichos rasgos en las organizaciones como criterios para evaluar el nivel del desempeño de un empleado.

¿Quién debe realizar la evaluación?

¿Quién debe evaluar el desempeño de un empleado? ¡La respuesta obvia podría parecer que es su jefe inmediato! Por tradición, la autoridad de un administrador suele incluir la evaluación del desempeño de sus subordinados. La lógica detrás de esta tradición parece ser que, al responsabilizar a los administradores del desempeño de sus subordinados, es apenas una conclusión sensata que estos administradores evalúen ese desempeño. Pero esa lógica puede tener sus fallas. Otras personas podrían realmente ser capaces de realizar mejor ese trabajo.

SUPERIOR INMEDIATO Como consecuencia de lo expuesto, aproximadamente el 95% de todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización son llevadas a cabo por el jefe inmediato del empleado.[36] Sin embargo, diversas organizaciones están reconociendo las desventajas que implica emplear esta fuente de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes se sienten incapaces de evaluar la contribución específica de cada uno de sus subordinados. Otros resienten el hecho de que se les pida “jugar a Dios” con las carreras de sus empleados. Además, en los años 90, en que muchas organizaciones están utilizando equipos autoadministrados, teleenlace y otros dispositivos organizacionales que alejan a los jefes de sus empleados, el superior inmediato puede no ser un juez confiable del desempeño de los empleados.

COMPAÑEROS La evaluación por parte de los compañeros es una de las fuentes más confiables de los datos para la evaluación. ¿Por qué? En primer lugar, porque los compañeros están cerca de la acción. Las interacciones diarias les proporcionan un panorama amplio del desempeño del empleado en el puesto. En segundo lugar, el uso de los compañeros como calificadores da por resultado diversos juicios independientes. Un jefe puede ofrecer una sola evaluación, pero los compañeros pueden proporcionar muchas. Y el promedio de varias evaluaciones es más confiable que una sola. Por el lado de las desventajas, las evaluaciones de los compañeros pueden sufrir por la reticencia de los mismos para evaluarse unos a otros y por los prejuicios basados en la amistad.

AUTOEVALUACIÓN Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño es consistente con los valores como la autoadministración y la delegación del poder de decidir y actuar. Las autoevaluaciones reciben altas calificaciones de los mismos empleados, tienden a disminuir la posición defensiva de los mismos respecto del proceso de evaluación y se convierten en excelentes vehículos para estimular las discusiones sobre el desempeño en el puesto entre los empleados y sus superiores. Sin embargo, como es fácil imaginar, sufren de una evaluación muy inflada y un prejuicio favorable al evaluador. Además, las autoevaluaciones tienen poca concordancia con las calificaciones de los superiores.[37] A causa de estas serias desventajas, las autoevaluaciones probablemente sean más adecuadas para fines de desarrollo que para fines de evaluación.

SUBORDINADOS INMEDIATOS Una cuarta fuente de juicios son los subordinados inmediatos de un empleado. Por ejemplo, Datatec Industries, fabricante de sus-temas de computación en tiendas, utiliza esta forma de evaluación.[38] El presidente de la compañía dice que es consistente con los valores centrales de la empresa sobre la honradez, franqueza y delegación a los empleados del poder de decidir y actuar.

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden proporcionar información precisa y detallada acerca del comportamiento de un administrador, porque los evaluadores suelen tener contacto frecuente con el evaluado. El problema obvio con esta forma de evaluación es el temor a las represalias por parte de los jefes que reciben evaluaciones desfavorables. Por tanto, es crucial el anonimato de las personas que responden, si se busca la precisión en estas evaluaciones.

EL ENFOQUE AMPLIO: EVALUACIONES DE 360 GRADOS El último planteamiento para la evaluación del desempeño es el uso de evaluaciones de 360 grados.[39] Este planteamiento proporciona la retroalimentación en el desempeño de parte del circulo completo de contactos diarios que puede tener un empleado, que van desde el personal en la sala de correspondencia a los clientes, los jefes y los compañeros. El número de

evaluaciones puede ser tan pequeño como tres o cuatro o hasta 25; la mayor parte de las organizaciones reúne de cinco a 10 evaluaciones por empleado.

Una encuesta reciente encontró que 26% de las compañías de Estados Unidos utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados como parte del proceso de revisión.[40] Incluye empresas como Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell, UPS, Sprint, Amoco, AT&T y W.L. Gore & Associates.

Raycliem, una compañía de equipo electrónico y eléctrico, es una de las empresas cada vez más numerosas que utilizan la evaluación de 360 grados para mejorar el desempeña de sus ejecutivos. El director general de Raychem, Robert Saldich (de pie), recibió el informe de su equipo de altos ejecutivos de que existen deficiencias en el área de planeación de contingencia. Saldich estaba al tanto de esas deficiencias, pero pensaba que lo había mantenido debidamente oculto.

El CO en las noticias ....

En Hampton Pension Services, ¡todo el mundo evalúa a todo el mundo!

Hampton Pension Services, una compañía de administración y consultoría de pensiones ubicada en Ohio, ha llevado hasta el extremo las evaluaciones de 360 grados. Los cuarenta y tantos empleados de la empresa califican a los demás empleados, incluyéndose a sí mismos, respecto de lo bien que satisface cada uno, 10 declaraciones de desempeño.

En 1989 un equipo de empleados de todos los niveles desarrollaron las 10 declaraciones de desempeño. Consideraron factores como poner a la organización por encima de uno mismo, tratar a otros con consideración y respeto, aceptar la responsabilidad por errores cometidos, y si "en el caso de que yo fuera a comenzar un negocio, querría que esta persona trabajara para mi compañía". Estas preguntas "reflejan lo que la empresa como un todo desea que sea la cultura de la compañía", dice el fundador y presidente Walter Bettinger II.

Para conservar la confidencialidad, todas las evaluaciones se preparan en computadoras utilizando un formato estándar, Los empleados pasan sus evaluaciones a disquetes, que se entregan anónimamente a un pequeño grupo de empleados para su compilación. Se prepara un informe de evaluación para cada empleado y cada administrador, incluyendo al presidente de la compañía. Este informe incluye la clasificación numérica para cada empleado, según lo considera la compañía como un todo. También incluye el desglose de las evaluaciones basado en el nivel del puesto del calificador. De manera que un empleado puede ver cómo es visualizado por la administración en forma separada de la forma como es visualizado por sus compañeros. Los totales numéricos de estas evaluaciones se utilizan para determinar el porcentaje de incremento anual y los bonos que recibe cada empleado y administrador.

A la fecha, este amplio sistema de evaluación parece funcionar bien. Los empleados hablan de manera positiva de la retroalimentación específica que reciben. Como decía el vicepresidente general, "cuando 40 personas le están diciendo algo a uno, tiene un verdadero impacto". Al programa también se le ha dado crédito como elemento fundamental para mantener el porcentaje de rotación de personal de la compañía significativamente por debajo de la norma de la industria.

Basado en T.B. Kinni. "Judge and Be Judged", *Industry Week* (2 de agosto de 1993), págs. 45.48.

¿Cuál es el atractivo de las evaluaciones de 360 grados? Funcionan bien en las organizaciones que han introducido equipos, involucramiento de los empleados y programas ACT. Al apoyarse en la retroalimentación de los colaboradores, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan darle a todo el mundo una sensación de participación en el proceso de revisión y conseguir lecturas más precisas sobre el desempeño del empleado.

Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores explicamos *lo que* evaluamos y *quién* debe hacerlo. Ahora preguntamos: *¿cómo* evaluamos el desempeño de un empleado? Es decir, ¿cuáles son las técnicas específicas para la evaluación? Esta sección repasa los principales métodos de evaluación del desempeño.

ENSAYOS ESCRITOS Es probable que el método más sencillo de evaluación es escribir un relato sobre los puntos fuertes, las debilidades, el desempeño anterior, el potencial y las sugerencias para mejoramiento de un empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas ni capacitación extensa para su preparación. Pero los resultados a menudo reflejan la habilidad del escritor. Se puede determinar una evaluación buena o mala, tanto por la habilidad de redacción del evaluador como por el nivel real del desempeño del empleado.

INCIDENTES CRUCIALES Los **incidentes cruciales** enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos que son clave en diferenciar la ejecución eficaz o ineficaz de un puesto. Es decir, el evaluador escribe relatos de lo que hizo que el empleado fuera especialmente eficaz o ineficaz. La clave está en que se citan sólo comportamientos específicos, no características de la personalidad de definición imprecisa. Una lista de incidentes cruciales proporciona un conjunto rico de ejemplos por los cuales se puede mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y aquellos que requieren mejoramiento.

incidentes cruciales
Evaluación de aquellos comportamientos que son clave para establecer una diferencia entre realizar un trabajo con eficacia y realizarlo sin eficacia.

escalas de calificación gráfica
Método de evaluación en que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala incremental.

escalas de calificación ancladas en el comportamiento
Método de evaluación donde los comportamiento reales relacionadas con el puesto se clasifican o lo larga de un continuum.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN GRÁFICA Uno de los métodos más antiguos y populares en la evaluación es el uso de **escalas de calificación gráfica**. En este método se enlista un conjunto de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honradez e iniciativa. El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales. Las escalas suelen especificar cinco puntos, de manera que un factor como *el conocimiento del puesto* podría calificarse de 1 (“muy mal informado acerca de los deberes de su puesto”) a 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del puesto”).

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación gráfica? Aunque no proporcionan la profundidad de información que suelen dar los ensayos o los incidentes críticos, emplean menos tiempo en su desarrollo y administración. También permiten un análisis y comparación cuantitativa.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN ANCLADAS EN EL COMPORTAMIENTO Las **escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC)** combinan elementos básicos de los enfoques de incidentes cruciales y de la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en diversos aspectos a lo largo de un continuum, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real en el puesto, en lugar de descripciones o características generales.

Las ECAC especifican un comportamiento en el puesto definido, observable y mensurable. Se encuentran ejemplos de comportamiento relacionados con el puesto y dimensiones del desempeño al pedir a los participantes que proporcionen ilustraciones específicas de un comportamiento eficaz y de uno ineficaz respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamiento se traducen a un conjunto de cuantificaciones de desempeño, donde cada elemento cuantificable tiene diversos niveles de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones de comportamiento, como *anticipa, plan ea, ejecuta, resuelve problemas inmediatos, lleva a cabo las órdenes y maneja situaciones de emergencia.*

COMPARACIONES MULTIPERSONALES Las comparaciones multipersonales evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de una o más personas distintas. Es un dispositivo de medida relativa en lugar de absoluta. Las tres comparaciones más populares son la jerarquización en el orden del grupo, la jerarquización individual y las comparaciones por pares.

clasificación de orden de grupo
Método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación particular, como en cuartiles.

La **clasificación de orden de grupo** exige que el evaluador coloque a los empleados en una jerarquización específica, como la quinta parte superior o la segunda quinta parte. Este método se utiliza frecuentemente cuando se recomienda el ingreso de estudiantes en estudios de posgrado. Se pide que los evaluadores indiquen si el estudiante se clasifica en el 5% superior de la clase, el siguiente 5%, el siguiente 15%, y así sucesivamente; pero cuando los administradores la utilizan para evaluar a los empleados, tratan con todos sus subordinados. Por tanto, si un evaluador tiene 20 subordinados, sólo cuatro pueden estar en el 5% superior y, desde luego, cuatro deben estar en el 5% más bajo.

El enfoque de **clasificación individual** ordena a los empleados desde el mejor hasta el peor. Si se requiere que el administrador evalúe a 30 subordinados, este enfoque supone que la diferencia entre el primer empleado y el segundo es igual que entre el 21 y el 22. Aun cuando algunos de los empleados pueden estar agrupados muy de cerca, este enfoque no permite empates. El resultado es un claro ordenamiento de los empleados desde el realizador más alto hasta el más bajo.

clasificación individual
Método de evaluación que clasifico a los empleados de meior a peor.

comparación por pares
Método de evaluación que compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y asigno una clasificación resumida basada en el número de calificaciones superiores que alcanza cada empleado.

El enfoque de **comparación por pares** compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y califica a alguno de ellos como el miembro superior o inferior del par. Después de que se han realizado todas las comparaciones por pares, se asigna a cada empleado una jerarquía resumida con base en el número de calificaciones superiores que haya alcanzado. Este enfoque asegura que se compara a cada empleado con cada uno de los demás, pero es obvio que puede volverse difícil de manejar cuando se comparan muchos empleados.

Las comparaciones multipersonales pueden combinarse con alguno de los otros métodos para mezclar lo mejor de las normas, tanto absolutas como relativas. Por ejemplo, una universidad puede utilizar la escala de calificación gráfica y el método de jerarquización individual para obtener información más precisa acerca del desempeño de sus estudiantes. Se podría anotar la jerarquía relativa del estudiante en la clase junto a un grado absoluto de A, B, C, D o F. Un posible empleador o una escuela de posgrado podría comparar entonces a dos estudiantes que obtuvieron una B cada uno en sus diferentes cursos de contabilidad financiera y llegar a conclusiones bastante diferentes acerca de cada uno porque cerca de la calificación dice ocupa el puesto 4 entre 26”, mientras junto al otro dice “ocupa el puesto 117 entre 30”. ¡Es obvio que el segundo maestro proporciona calificaciones mucho más altas!

Problemas potenciales

Aunque las organizaciones tratan de que el proceso de evaluación del desempeño esté libre de prejuicios, preferencias personales e idiosincrasias, se pueden deslizar varios problemas en el proceso. Es probable que se falsee la evaluación de un empleado en la medida en que prevalecen los siguientes factores.

CRITERIO ÚNICO El puesto típico del empleado está integrado por diversas actividades. Por ejemplo, el puesto de una azafata en una línea aérea incluye dar la bienvenida a los pasajeros, buscar su comodidad, servir alimentos y ofrecer consejos para su seguridad. Si se evaluara el desempeño en este puesto midiéndolos con un solo criterio — por ejemplo, el tiempo que necesita para proporcionar alimentos y bebidas a 100 pasajeros—, el resultado sería una evaluación limitada de ese puesto. Y lo que es más importante, las azafatas cuya evaluación de desempeño incluyera la evaluación de este criterio único se verían tentadas a pasar por alto las otras actividades del puesto. De manera similar, si se evaluara a un mariscal de campo de un equipo de fútbol sólo por su porcentaje de pases completos, es probable que lanzara pases cortos sólo en situaciones en que estuviera seguro que el receptor las atraparía. Nuestro argumento es que cuando se evalúa a los empleados con un solo criterio y cuando el puesto exige un adecuado desempeño según diversos criterios, los empleados se inclinarán por el criterio único a expensas de los otros factores relevantes para el puesto.

ERROR DE LENIDAD Cada evaluador tiene su propio sistema de valores que actúa como una norma según la cual realiza la evaluación. En relación con el desempeño real o verdadero que muestra un individuo, algunos

error de lenidad
Tendencia a evaluar a un conjunto de empleados de manera demasiado alto (positiva) o demasiado bajo (negativa).

evaluadores le dan alta calificación y otros una calificación baja. El primero se conoce como **error de lenidad** positiva y el segundo como error de lenidad negativa. Cuando los evaluadores tienen errores de lenidad positiva en su evaluación, el desempeño de un individuo queda sobrevaluado, es decir, con una mayor calificación de la que realmente debe tener. De ello resultan evaluaciones infladas, un problema que se reconoce existe ampliamente en las organizaciones de Estados Unidos.[4’] Un error de lenidad negativa subvalúa el desempeño, dando al individuo una evaluación menor de la que merece.

Si todas las personas de una organización fueran evaluadas por la misma persona, no habría problema. Aunque existiera un factor de error, se aplicaría en forma igual a todos. La dificultad surge cuando tenemos distintos calificadores con diferentes errores de lenidad al formular sus evaluaciones. Por ejemplo, supongamos que Pérez y Sánchez desempeñan el mismo puesto para diferentes supervisores, pero tienen un desempeño absolutamente idéntico en el puesto. Si el supervisor de Pérez tiende a errar hacia una lenidad positiva, mientras el supervisor de Sánchez yerra hacia una lenidad negativa, podríamos estar frente a dos evaluaciones muy diferentes.

ERROR DE HALO El efecto o error de halo, según observamos en el capítulo 4, es la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de un individuo sobre un rasgo específico influya en la evaluación de esa persona sobre otras características. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser responsable, podríamos vernos prejuiciados hacia ese individuo hasta el punto de que le demos una alta calificación sobre muchos atributos deseables.[42]

Las personas que diseñan formas de evaluación de enseñanza para que sean llenadas por los estudiantes para evaluar en cada semestre la eficacia de sus maestros, deben enfrentarse con el error de halo. Los estudiantes tienden a calificar a un miembro de la facultad como sobresaliente en todos los criterios, cuando aprecian especialmente ciertas cosas que hace en el salón de clases. De manera similar, por ejemplo, llegar tarde a las conferencias o tardar en regresar a los ensayos, o asignar una lectura muy pesada, puede hacer que los estudiantes evalúen al maestro como pobre en todos los aspectos.

error de similitud
Dar una consideración especial, cuando se está calificando a otros, a aquellas cualidades que el evaluador percibe en sí mismo.

ERROR DE SIMILITUD Cuando los evaluadores califican a otras personas y dan una consideración especial a aquellas cualidades que perciben en si mismos, están cometiendo un error de similitud. Por ejemplo, el evaluador que se percibe a sí mismo como enérgico, puede evaluar a otras personas buscando la energía. Tienden a beneficiar a las personas que muestran esta característica mientras que sancionan a las otras.[43]

Por otra parte, este error tendería a eliminarse si hay un solo evaluador para todas las personas de la organización. Sin embargo, es evidente que la confiabilidad de las evaluaciones sufre cuando diferentes evaluadores utilizan sus propios criterios de similitud.

BAJA DIFERENCIACIÓN Es posible que, independientemente de a quién se evalúe y las características que se utilicen, el patrón de evaluación siga igual. Es posible que la habilidad del evaluador para calificar objetivamente y con precisión se haya visto impedida por la diferenciación social, es decir, el estilo del evaluador para calificar el comportamiento.

Se ha sugerido que los evaluadores se pueden clasificar como: (1) grandes diferenciadores, que utilizan toda la escala o la mayor parte de la misma; o (2) bajos diferenciadores, que utilizan una parte limitada de la escala.[44]

Los bajos diferenciadores tienden a pasar por alto o suprimir las diferencias, y perciben al universo romo más uniforme de lo que realmente es. En cambio, los altos diferenciadores tienden a utilizar toda la información disponible hasta el último grado y son, por tanto, capaces de percibir y diferenciar mejor las anomalías y contradicciones.[45]

Este resultado nos dice que se deben inspeccionar cuidadosamente las evaluaciones efectuadas por los bajos diferenciadores, y que las personas que trabajan con éstos tienen una gran probabilidad de ser evaluados como significativamente más homogéneos de lo que en realidad son.

FORZAR LA INFORMACIÓN PARA IGUALAR LOS CRITERIOS QUE NO SON DE DESEMPEÑO Aunque se menciona raras veces, no es difícil encontrar que la evaluación formal tiene lugar *después* de la decisión de la forma como se ha estado desempeñando un individuo. Esto puede parecer ilógico, pero lo que hace simplemente es reconocer que las decisiones subjetivas, aunque sean formales, se toman antes de la recopilación de la información objetiva que apoye estas decisiones.[46] Por ejemplo, si el evaluador cree que la calificación no debe basarse en el

desempeño, sino en la antigüedad, inconscientemente puede estar ajustando cada evaluación de "desempeño" a fin de nivelaría a la antigüedad del empleado. En este caso, y en otros similares, el evaluador aumenta o reduce las evaluaciones del desempeño para ajustarlas a los criterios que no son de desempeño y que realmente se están utilizando.

Para superar los problemas

El simple hecho de que las organizaciones puedan encontrar problemas con las evaluaciones del desempeño no debe llevar a los administradores a abandonar dicho proceso. Se pueden realizar algunas cosas para vencer la mayoría de los problemas que hemos identificado.[47]

USO DE CRITERIOS MÚLTIPLES Puesto que el desempeño de éxitos en la mayoría de los puestos exige hacer bien diversas cosas, se deben identificar y evaluar todas esas "cosas". Mientras más complejo sea el puesto, más criterios se necesitarán para identificarlo y evaluarlo. Pero no se necesita evaluar todas las cosas. Las actividades cruciales que llevan a un desempeño alto o bajo son las que necesitan de la evaluación.

EL ÉNFASIS SOBRE COMPORTAMIENTOS EN LUGAR DE SOBRE LOS RASGOS Muchos rasgos que frecuentemente se considera que tienen relación con un buen desempeño, de hecho pueden tener poca o ninguna relación con el mismo. Por ejemplo, rasgos como lealtad, iniciativa, valor, confiabilidad y autoexpresión atraen intuitivamente como deseables en los empleados. Pero la pregunta relevante es: ¿los individuos que tienen una evaluación alta en tales rasgos son realizadores más altos que los que tienen una evaluación baja? No podemos contestar con facilidad a esta pregunta. Sabemos que hay empleados que tienen alta calificación en estas características y son malos realizadores. Encontramos otros que son excelentes realizadores, pero no tienen buenas calificaciones en rasgos como éstos. Nuestra conclusión es que características como la lealtad e iniciativa pueden gozar de gran estima entre los administradores, pero no existe evidencia que apoye que algunas en especial sean determinantes adecuadas para el desempeño en un gran corte transversal de puestos.

Otra debilidad de la evaluación de los rasgos es el mismo juicio. ¿Qué es "lealtad"? ¿Cuándo es "confiable" un empleado? Lo que usted puede tomar como "lealtad", quizás yo no. De manera que acerca de los rasgos hay escaso acuerdo entre los calificadores.

DOCUMENTE EL COMPORTAMIENTO DE DESEMPEÑO EN UN **DIARIO** Al llevar un diario de incidentes cruciales específicos para cada empleado, las evaluaciones tienden a ser más precisas.[48] Por ejemplo, los diarios tienden a reducir los errores de lenidad y de halo, porque estimulan al evaluador a fijarse en los comportamientos relacionados con el desempeño, en lugar de hacerlo con los rasgos.

USO DE MÚLTIPLES EVALUADORES Al aumentar el número de evaluadores se incrementa la probabilidad de alcanzar una información más precisa. Si el error de los calificadores tiende a seguir una curva normal, un incremento en el número de evaluadores tenderá a encontrar la mayoría congregándose en torno a la mitad de la curva. Usted ve que este enfoque se utiliza en competencias deportivas, como en clavados y gimnasia. Un grupo de evaluadores juzga un desempeño, se eliminan las calificaciones más alta y más baja, y la evaluación final del desempeño se realiza con las calificaciones acumulativas restantes. La lógica de los evaluadores múltiples también se aplica a las organizaciones.

Si una empleada ha tenido 10 supervisores, habiéndola calificado nueve de ellos como excelente y uno como pobre, podemos descontar el valor de la evaluación pobre. Por tanto, al mover los empleados dentro de una organización a fin de **obtener** diversas evaluaciones o mediante el uso de calificadores múltiples (como los que proporcionan las evaluaciones de 360 grados), mejoramos la probabilidad **de** alcanzar evaluaciones más confiables y con mayor validez.

EVALUACIÓN SELECTIVA Se ha sugerido que los calificadores deben evaluar sólo las áreas en que tienen cierta experiencia.[49] Si los calificadores evalúan sólo aquellas en que pueden evaluar correctamente, mejoramos el acuerdo entre los calificadores y hacemos de la evaluación un proceso con mayor validez. Este enfoque también reconoce que los diferentes niveles organizacionales frecuentemente tienen distintas orientaciones hacia los calificados y los observan en diferentes ambientes. Por tanto, en general, recomendaríamos que los evaluadores estén tan cerca como sea posible del individuo que se está calificando, en términos de nivel organizacional. A la inversa, mientras más niveles existan entre el evaluador y el evaluado, menos oportunidad tiene el evaluador de observar el comportamiento

del individuo y no es de sorprender que exista mayor posibilidad de errores.

La aplicación específica de estos conceptos haría que los supervisores inmediatos, los compañeros de trabajo, los subordinados, o alguna combinación de ellos, proporcionarían el insumo más importante para la evaluación y hacer que califiquen aquellos factores que están más aptos para juzgar. Por ejemplo, se ha sugerido que cuando los profesores estén evaluando a las secretarias dentro de una universidad, utilicen criterios como juicio, competencia técnica y meticulosidad, mientras que sus compañeros (otras secretarias) utilicen criterios como el conocimiento del puesto, su organización, cooperación con sus compañeros y responsabilidad.[50] El uso de profesores y compañeros como evaluadores es un enfoque lógico y confiable, puesto que da como resultado contar con personas que califican sólo en aquellas áreas en las que tienen una buena posición para emitir un juicio.

CAPACITACIÓN DE EVALUADORES Si usted no puede *encontrar* buenos evaluadores, la alternativa es *formar* buenos evaluadores. Hay gran evidencia de que la capacitación de evaluadores los puede convertir en calificadores más precisos.[5’]

Se han minimizado o eliminado errores comunes como los de halo y lenidad en talleres, donde los administradores practican la observación y calificación del comportamiento. Estos talleres suelen durar de uno a tres días, pero no siempre puede ser necesaria la asignación de muchas horas para la capacitación. Se ha citado un caso en que los errores tanto de halo como de lenidad se redujeron inmediatamente después de exponer a los evaluadores a sesiones de capacitación mediante explicaciones que duraban sólo cinco minutos.[52] Pero si parece que los efectos de la capacitación disminuyen con el tiempo.[53] Esto sugiere la necesidad de sesiones periódicas de actualización.

Proporcionar retroalimentación del desempeño

Para muchos administradores hay pocas actividades más desagradables que la de proporcionar retroalimentación de su desempeño a los empleados. De hecho, a menos que estén presionados por las políticas y controles organizacionales, es probable que los administradores pasen por alto esta responsabilidad.[54]

¿Por qué esta renuencia a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño? Parece que existen por lo menos tres razones. Primera, los administradores frecuentemente se sienten incómodos al analizar las debilidades del desempeño con los empleados. Dado que casi todos ellos pueden mejorar en algunas áreas, los administradores temen una confrontación si presentan una retroalimentación negativa. Segunda, muchos empleados tienden a ponerse a la defensiva cuando se les señalan sus debilidades. En lugar de aceptar la retroalimentación como algo constructivo y como base para mejorar su desempeño, algunos desafían la evaluación criticando al administrador o desviando la culpa hacia alguna otra persona. Por último, los empleados tienden a tener una visión exagerada de su propio desempeño. Desde un punto de vista estadístico, la mitad de todos los empleados deben ser realizadores inferiores al promedio. Pero la evidencia indica que la estimación que el empleado promedio tiene de su propio nivel de desempeño, generalmente anda alrededor del 75%~55 Por tanto, aunque los administradores les proporcionen buenas nuevas, ¡es probable que los empleados la perciban como una evaluación que no es suficientemente buena!

La solución al problema de retroalimentación en el desempeño no es pasarlo por alto, sino capacitar a los administradores respecto de la forma como deben realizar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión eficaz — aquella en que el empleado percibe que la evaluación es justa, el administrador es sincero y el clima constructivo— puede hacer que el empleado salga de la entrevista con un humor más ligero, informado acerca de las áreas que necesita mejorar en su desempeño y con el propósito de corregir esas deficiencias.[56] Además, se debe diseñar la revisión del desempeño más como una actividad de asesoría que como un proceso de juicio. Esto se puede lograr mejor si se permite que la revisión evolucione sin la propia autoevaluación del empleado.

- La estimación del empleado promedio de su nivel de desempeño generalmente anda alrededor del 75 por ciento.

¿Qué hay de las evaluaciones del desempeño en equipo?

Los conceptos de evaluación del desempeño se han desarrollado casi exclusivamente con los empleados en mente. Esto refleja la creencia histórica de que los individuos son la piedra angular alrededor de la cual se construyen las organizaciones. Pero, de acuerdo con lo que hemos descrito a lo largo de este libro, más y más organizaciones se están reestructurando en torno a los equipos. En aquellas organizaciones que los utilizan, ¿cómo se debe evaluar el desempeño? Se han ofrecido cuatro sugerencias para diseñar un sistema que apoye y mejore el desempeño de los equipos:[57]

1. *Vincule los resultados del equipo con las metas de la organización.* Es importante encontrar medidas que se apliquen a los principales objetivos que se supone alcanzará el equipo.
2. *Comience con los clientes del equipo y el proceso de trabajo que sigue el equipo para satisfacer sus necesidades.* Se puede evaluar el producto final que recibe el cliente en función de los requisitos del mismo. Se pueden evaluar las transacciones entre equipos con base en la entrega y la calidad. Y se pueden evaluar los pasos del proceso con base en los desperdicios y el tiempo del ciclo.
3. *Mida el desempeño tanto del equipo como individual.* Defina los papeles de cada miembro del equipo en función de las realizaciones que apoyen el proceso de trabajo del equipo. Luego evalúe la contribución de cada miembro y el desempeño global del equipo.
4. *Capacite al equipo para que pueda crear sus propias medidas.* Hacer que el equipo defina sus objetivos y los de cada miembro asegura que todos los participantes comprendan su papel en el equipo y lo ayuden a desarrollarse en una unidad más cohesiva

θ *Sistemas de recompensas*

Nuestro conocimiento de la motivación dice que la gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades. Antes de hacer alguna cosa, buscan la remuneración o la recompensa. Muchas de estas recompensas — aumentos de sueldo, prestaciones, asignaciones preferentes de trabajo— están controladas por la organización. Aunque ya analizamos algunos programas de recompensas organizacionales en el capítulo 7, debemos detenernos un momento para describir las recompensas que están sujetas a la discrecionalidad administrativa y el papel tan importante que juegan para influir en el comportamiento del empleado.[58]

Son más complejos los tipos de recompensas que una organización puede asignar que lo que se piensa generalmente. Es obvio que existe una compensación directa. Pero también hay recompensas no financieras y compensaciones indirectas. Cada uno de estos tipos de recompensas se puede distribuir en lo individual, al grupo o a toda la organización. La figura 16-1 presenta una estructura para analizar las recompensas.

recompensas intrínsecas
El placer o valor que uno recibe del contenido de una tarea del puesto.

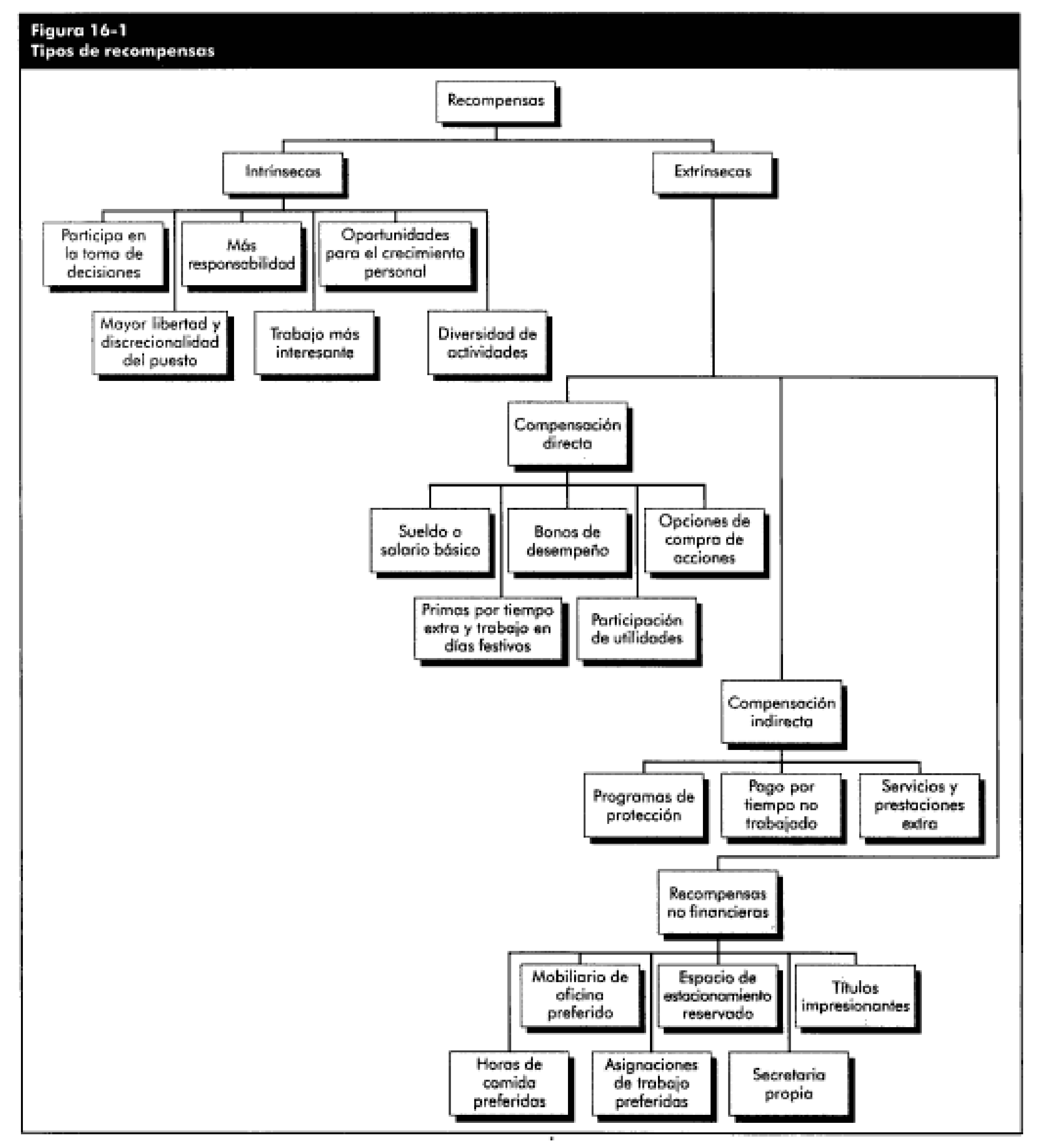
recompensas extrínsecas
Recompensas recibidas del ambiente que rodeo el contexto del trabajo.

Las **recompensas intrínsecas** son las que los individuos reciben para sí. En gran parte, son el resultado de la satisfacción del trabajador con su puesto. Como ya observamos en el capitulo anterior, técnicas como el enriquecimiento del puesto y los esfuerzos para el rediseño o la reestructuración del trabajo que permiten aumentar su valor personal para el empleado, pueden hacer que el trabajo sea intrínsecamente más gratificante.

Las **recompensas extrínsecas** incluyen la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras. Desde luego, un empleado espera alguna forma de compensación directa: un salario o sueldo base, tiempo extra, y pago extra por trabajar días festivos, bonificaciones basadas en el desempeño, participación de utilidades y/u oportunidades para comprar acciones de la compañía. Los empleados esperarán que su compensación directa se ajuste de manera general con la evaluación que ellos tienen de su contribución a su grupo de trabajo y a la organización y, además, esperarán que sea comparable con la compensación directa concedida a otros empleados con habilidades y desempeño similares.

La organización proporcionará a los empleados una compensación indirecta: seguros, pago por días festivos y vacaciones, servicios y sobresueldos. Puesto que éstos están disponibles de manera más o menos general para todos los empleados en un determinado nivel de puestos, sin que importe el desempeño, en realidad no son recompensas motivadoras. Sin embargo, cuando la administración controla la compensación indirecta y la utiliza para premiar el desempeño, entonces es evidente que debe considerarse como recompensa motivadora. Para ilustrar el punto, si la membresía en un club campestre pagada por la compañía no está disponible para todos los ejecutivos de nivel medio y superior, sino sólo para aquellos que han mostrado determinadas calificaciones en su desempeño, entonces es un premio motivador. De manera parecida, si los automóviles y aviones de la compañía se ponen a disposición de ciertos empleados con base en su desempeño, en lugar de sus “títulos”, debemos tomar estas compensaciones indirectas como recompensas motivadoras para aquellas personas que pudieran considerar que estas formas de compensación son atractivas.

La clasificación de recompensas no financieras tiende a ser como una barra de autoservicio de “cosas” deseables que pueden estar a disposición de la organización. La creación de recompensas no financieras está limitada sólo por el ingenio de los administradores y su habilidad para determinar “pagos” que encuentren deseables los individuos en la organización y que estén dentro de la discrecionalidad de los administradores.



El viejo refrán "lo que es alimento para uno, es veneno para otro" se aplica igualmente a las recompensas. Lo que un empleado conceptúa como algo muy deseable, otro lo encuentra superfluo. Por tanto, no cualquier recompensa puede obtener el resultado deseado; sin embargo, cuando la selección se ha efectuado con cuidado, deben resultar notables los beneficios que se derivan para la organización por el mejor desempeño de los trabajadores.

Algunos trabajadores están muy conscientes de su estatus. Una oficina con paneles de madera, un piso con alfombra, un gran escritorio de nogal o un baño privado, puede ser exactamente el equipamiento de oficina que los estimula a un desempeño superior. Los empleados con preferencia por el estatus también pueden valorar un titulo impresionante para su puesto, tener su propia secretaria, o un espacio para estacionamiento bien localizado con su nombre claramente impreso en la banqueta.

Algunos empleados aprecian comer, digamos, de 1 p.m. a 2 p.m. Si la comida normalmente es de las 11 a.m. a las 12, la posibilidad de almorzar en otro momento más deseable se puede ver como una recompensa. La oportunidad

de trabajar con compañeros agradables, lograr una asignación deseada de trabajo y obtener una asignación en que el trabajador pueda operar sin una supervisión cercana, son recompensas que están dentro del ámbito discrecional de la administración, y cuando se ajustan cuidadosamente con las necesidades individuales pueden proporcionar un estimulo para un mejor desempeño.

Las compañías de alta tecnología como Intel, Silicon Graphics y Apple Computer premian a sus empleados con periodos sabáticos de seis semanas por cada cinco o seis años de trabajo. Dadas las largas horas y la intensidad de trabajo que las compañías esperan de sus empleados y la propensión al agotamiento, estos largos periodos de descanso son una recompensa muy apreciada. La oferta de periodos sabáticos repercute en las compañías con mejor desempeño de sus empleados. Aquí aparece un redactor de textos de Apple Computar disfrutando su periodo sabático de seis semanas, con goce de sueldo, pedaleando en las colinas de Sig Sur, California.

θ *La interrelación sindicato-administración*

sindicato laboral
Organización integrada por empleados que actúa de manera colectiva para proteger y promover los intereses de los empleados.

Los **sindicatos** son un vehículo mediante el cual los empleados actúan de manera colectiva para proteger y promover sus intereses. En la actualidad, en Estados Unidos, aproximadamente el 15% de la fuerza laboral pertenece a un sindicato y está representada por él. Este número es bastante más elevado en otros países. Por ejemplo, en Japón, Alemania, Gran Bretaña y Canadá, del 30% al 40% de la fuerza laboral suele ser miembro de un sindicato.

Para los empleados que son miembros de un sindicato, los niveles salariales y las condiciones del empleo se articulan explícitamente en un contrato de negociación colectiva, entre los representantes del sindicato y la administración de la organización. Pero el impacto de los sindicatos sobre los trabajadores es más amplio que lo que pudiera implicar esa cifra de representación minoritaria. Esto se explica porque los trabajadores no sindicalizados se benefician de los logros obtenidos por los sindicatos. Hay un efecto de derrame de manera que los salarios, prestaciones y condiciones laborales que se proporcionan a los empleados no sindicalizados tienden a reflejar —con cierto retraso— todo aquello que se ha negociado para los miembros del sindicato.

Los sindicatos influyen en numerosas actividades organizacionales.[59] Ejemplos muy claros de esto son las fuentes de reclutamiento, criterios para la contratación, programas de trabajo, diseño de puestos, procedimientos para la reparación de daños, reglas de seguridad y elegibilidad para los programas de capacitación. Desde luego, el área más obvia y amplia de influencia son los salarios y las condiciones de trabajo. Donde existen los sindicatos, los sistemas de evaluación del desempeño tienden a ser menos complejos, porque desempeñan una parte relativamente pequeña en las decisiones de recompensas. Cuando se determinan los porcentajes salariales por medio de negociaciones colectivas, éstas dan importancia a la antigüedad y minimizan las diferencias en el desempeño.

La figura 16-2 muestra el impacto que tiene un sindicato sobre el desempeño del empleado y la satisfacción con el puesto. El contrato sindical afecta la motivación al determinar los porcentajes de salario, reglas de antigüedad, procedimientos para los despidos, criterios para ascensos y reglas de seguridad. Los sindicatos pueden influir en la competencia con la que los empleados desempeñan sus puestos al ofrecer programas especiales de capacitación a sus miembros, al exigir capacitación y al permitir que los miembros obtengan experiencia en liderazgo por medio de las actividades de organización del sindicato. El nivel real del desempeño del trabajador también se verá influido por las restricciones que la negociación colectiva impone sobre la cantidad de trabajo producido, la velocidad con la que se puede desempeñar el trabajo, el tiempo extra por trabajador y la clase de actividad que se permite desarrollar a un empleado determinado.

La investigación que evalúa el efecto especifico de los sindicatos sobre la productividad ha obtenido conclusiones mixtas.[60] Algunos estudios encontraron que éstos tienen un efecto positivo sobre la productividad como resultado de un mejoramiento en las relaciones sindicato-administración, así como un mejoramiento en la calidad de la

fuerza de trabajo. En contraste, otros estudios indican que los sindicatos impactan de manera negativa en la productividad, al reducir la eficacia de algunas prácticas administrativas destinadas a mejorar la productividad y al contribuir para que haya un clima pobre en las relaciones entre la fuerza de trabajo y la administración. De manera que la evidencia es demasiado inconsistente como para llegar a conclusiones claras.

¿Están más satisfechos los miembros de los sindicatos con sus puestos, que sus contrapartes no sindicalizadas? La respuesta a esta pregunta es más complicada que un simple "sí" o "no". La evidencia muestra consistentemente que los sindicatos sólo tienen efectos indirectos sobre la satisfacción con el puesto.[6’] Incrementan la satisfacción con el pago, pero afectan en forma negativa la satisfacción con el trabajo mismo (porque se percibe que se reduce el alcance del puesto), la satisfacción con sus compañeros y la supervisión (por una percepción menos favorable del comportamiento de los supervisores), y la satisfacción con los ascensos (por la menor importancia que se da a los mismos).

θ *Prácticas internacionales de recursos humanos: temas selectos*

Muchas de las políticas y prácticas en recursos humanos que se analizan en este capítulo se tienen que modificar para que reflejen las diferencias en la sociedad.[62] Para ilustrar este punto, veamos brevemente el problema de la selección de administradores para puestos en el extranjero y la importancia de la evaluación del desempeño en diferentes culturas.

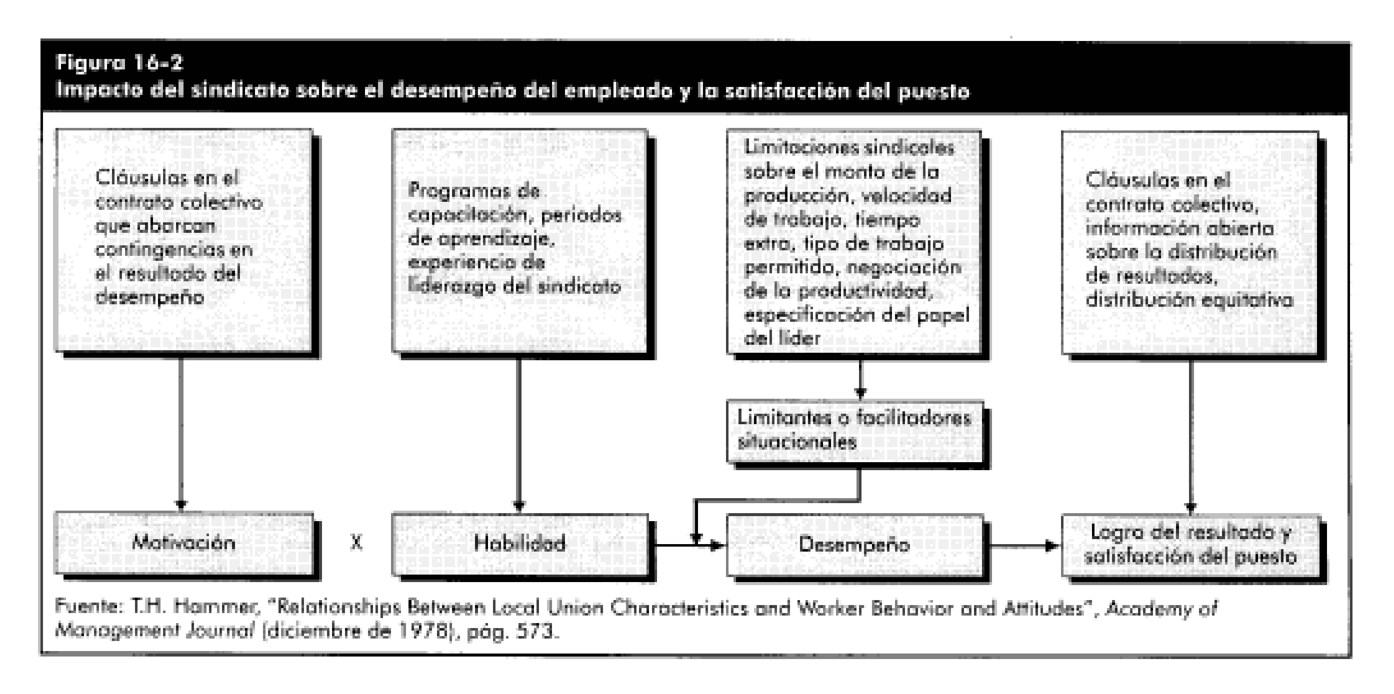


Figura 16-2
Impacto del sindicato sobre el desempeño del empleado y la satisfacción del puesto

Fuente: T.H. Hammer, "Relationships Between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1978), pág. 573.

Selección

La corporación global necesita cada vez más administradores que tengan experiencia en diferentes culturas y que sean sensibles a los desafíos de las operaciones internacionales. Por ejemplo, en Ford Motor Co., una asignación internacional es requisito para la carrera de un ejecutivo que va en ascenso. Pero muchos administradores domésticos no tienen las actitudes o características asociadas con los ejecutivos internacionales triunfadores. Una técnica de selección que está utilizando un número creciente de compañías es el Inventario de Asignación de Ultramar (IAU). Este cuestionario de 85 puntos evalúa 15 predictores: motivaciones, expectativas, apertura de mente, respeto para las creencias de otras personas, confianza en la gente, flexibilidad, tolerancia, control personal, paciencia, adaptabilidad, confianza en si mismo/iniciativa, sentido del humor, interés interpersonal, armonía interpersonal, y comunicación con el cónyuge/familia. Se comparan los resultados contra una base de datos de más de 10 000 personas que tomaron la prueba con anterioridad. La investigación indica que el uso de IAU como dispositivo de prefiltrado elimina como 40% de los problemas tradicionales en las asignaciones de ultramar.[63]

Evaluación del desempeño

Al principio de este capítulo examinamos el papel que juega la evaluación del desempeño en la motivación y en la forma como afecta el comportamiento. Sin embargo, se debe tener precaución al generalizar a través de las culturas. ¿Por qué? Porque muchas culturas no se preocupan muy especialmente por la evaluación del desempeño, o si lo hacen, no lo ven en la misma forma que los administradores en Estados Unidos o Canadá.

Contar con .xperiencia internacional es un requisito para ocupar las más altas posiciones en The Coca-Cela Compony. Cok. prepara talento Internacional desafiando a sus administradores consignaciones difíciles en diferentes países. John Hunter australiano, se convirtió en el máximo ejecutivo internacional de Coke después d. entablar con éxito fuertes relaciones con los embotelladores en muchos países. Por ejemplo, cuando Hunter sirvió como administrador regional de Coke en las Filipinas, encabezó un píen que revirtió la perdón del mercado de Pepsi de dos a uno, al formar une alianza estratégico con el embotellador de Cok.. Como vicepresidente ejecutivo de negocios internacionales de Coke, Hunter viaja por todo el mundo para alcanzar la mata de la compañía de incrementar su volumen de negocios Internacionales del e 10%. En esta foto, Hunter en una reunión social con chantasen México, que es un mercado que ofrece un Importante potencial de crecimiento.

Veamos tres elementos culturales que se analizaron en el capítulo 2: la relación de una persona con el ambiente, su orientación respecto del tiempo y su enfoque sobre la responsabilidad.

Las organizaciones estadounidenses y canadienses responsabilizan a la gente de sus acciones, porque las personas en estos países creen que pueden dominar su ambiente. Sin embargo, en los países del Oriente Medio no es probable que se utilicen con amplitud las evaluaciones del desempeño, puesto que los administradores en estos países tienden a ver a la gente como subyugada por su ambiente.

Algunos países, como Estados Unidos, tienen un marco de tiempo de corto plazo. Es probable que las evaluaciones del desempeño sean frecuentes en una cultura así — por lo menos una vez al año—. Sin embargo, en Japón, donde la gente tiene un marco de tiempo de largo plazo, las evaluaciones de desempeño pueden ocurrir sólo cada cinco o diez años.

La cultura de Israel valora las actividades de grupo mucho más que Estados Unidos o Canadá. De manera que mientras los administradores estadounidenses o canadienses enfatizan lo individual en las evaluaciones de desempeño, sus contra-partes en Israel muy probablemente enfaticen las contribuciones y desempeño del grupo.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes para modelar el comportamiento y las actitudes del empleado. En este capítulo analizamos específicamente la influencia de las prácticas de selección, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de evaluación de desempeño, sistemas de recompensas y la existencia de sindicatos.

Prácticas de selección

Las prácticas de selección de una organización determinan quién resulta ser la persona contratada. Si se les diseña adecuadamente, identifican a los candidatos competentes y los integran correctamente con el puesto. El uso de

los dispositivos apropiados de selección aumenta la probabilidad de que se escoja a la persona correcta para cubrir determinado puesto.

Aunque la selección de empleados dista mucho de ser una ciencia, algunas organizaciones fallan al diseñar sus sistemas de selección a fin de maximizar la probabilidad de que se logre un buen ajuste de la persona correcta con el puesto. Cuando se cometen errores, el desempeño del candidato seleccionado puede ser menos que satisfactorio. Puede ser necesaria la capacitación para mejorar las habilidades del candidato. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y habrá necesidad de buscar un sustituto. En forma parecida, cuando el proceso de selección resulta de la contratación de candidatos o individuos menos calificados que no sé ajustan a la organización, las personas escogidas tal vez se sientan ansiosas, tensas e incómodas. Esto, a su vez, probablemente aumente la insatisfacción con el puesto.

Programas de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación pueden afectar el comportamiento en el trabajo en dos formas: la más obvia es al mejorar directamente las habilidades necesarias para que el empleado desarrolle su puesto con éxito. Un incremento en la habilidad mejora el potencial del empleado para desarrollarse a un nivel superior. Desde luego, el que se realice ese potencial es en gran parte una cuestión de motivación.

Un segundo beneficio de la capacitación es que mejora la autoeficacia de un empleado. Como usted recordará del capítulo 6, la autoeficacia es la expectativa de una persona de que puede desarrollar con éxito el comportamiento necesario para producir un resultado.[64] Para los empleados, tal comportamiento son las actividades del puesto y el resultado es su desempeño eficaz. Los trabajadores con mucha autoeficacia tienen fuertes expectativas acerca de sus habilidades para desarrollarse con éxito en situaciones nuevas. Tienen confianza y esperan tener éxito. De manera que la capacitación es un medio para afectar positivamente la autoeficacia, porque los empleados pueden estar más que dispuestos para emprender tareas en sus puestos y para ejercer un alto nivel de esfuerzo. O en los términos de expectativas (véase el capitulo 6), es muy posible que los individuos perciban que sus esfuerzos conducen al desempeño.

También analizamos en este capítulo los programas para el desarrollo de la carrera. Las organizaciones que proporcionan actividades formales para el desarrollo de la carrera y los integran con las necesidades que experimentan los empleados en diversas etapas de su carrera reducen la probabilidad de que disminuya la productividad como resultado de la obsolescencia o de que las frustraciones en el puesto lleguen a crear una reducción en la satisfacción.[65]

En el ambiente de trabajo hoy en día —con reducciones en las empresas, tramos de control cada vez más amplios y menores oportunidades de ascensos—, los empleados enfrentarán cada vez más la realidad de llegar a partes planas en su carrera. A causa de la frustración, los empleados tal vez busquen otros puestos. Las organizaciones con programas de carrera bien diseñados tendrán trabajadores con expectativas más realistas y sistemas de seguimiento de carrera que reducirán la posibilidad de que se vayan los empleados por falta de oportunidades adecuadas.

Evaluación del desempeño

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrerrecompensará o se subrecompensará a los empleados. Como hemos mostrado en nuestro análisis de la teoría de equidad en el capítulo 6, esto puede llevar a consecuencias negativas como la realización de menores esfuerzos, incremento en el ausentismo, o la búsqueda de oportunidades para puestos alternativos. Además, se ha encontrado que el contenido de la evaluación del desempeño influye en éste y en la satisfacción del empleado.[66] Para ser más precisos, el desempeño y la satisfacción mejoran cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se analizan los temas de carrera al igual que los temas de desempeño y cuando el subordinado tiene oportunidad de participar en la evaluación.

Sistemas de recompensa

Si los empleados perciben que sus esfuerzos serán correctamente evaluados, y si advierten además que las recompensas que aprecian están vinculadas muy de cerca con sus evaluaciones, la administración habrá optimizado las propiedades motivacionales de la evaluación y de los procedimientos y políticas de recompensa de la organización. Más específicamente, con base en el contenido de este capítulo y en nuestro análisis de la motivación en los capítulos 6 y 7, podemos llegar a la conclusión de que es posible que las recompensas lleven a un alto desempeño y satisfacción

del empleado cuando: (1) el empleado las percibe como justas; (2) están ligadas con el desempeño; y (3) están diseñadas para las necesidades específicas del individuo. Estas condiciones deben fomentar un mínimo de insatisfacción entre los empleados, una reducción en los patrones de retiro y un aumento en el compromiso organizacional. Las prestaciones de los empleados como horas flexibles de trabajo, permiso por paternidad y guarderías pueden ser de mucha relevancia, por el impacto que tienen al reducir el ausentismo y mejorar la satisfacción con el puesto. Estas recompensas reducen barreras que muchos empleados — especialmente los que tienen responsabilidades considerables fuera del puesto — encuentran que obstaculizan su llegada a tiempo al trabajo, o a veces incluso llegar al trabajo. En el grado en que estas prestaciones disminuyen, las preocupaciones de un empleado respecto de sus responsabilidades exteriores pueden aumentar la satisfacción con el puesto y la organización.

Interrelación sindicato-administración

La existencia de un sindicato en una organización agrega otra variable a nuestra búsqueda para explicar y predecir el comportamiento del empleado. Se ha encontrado que el sindicato es un factor importante que contribuye a las percepciones, actitudes y comportamiento de los empleados.

El poder de los sindicatos surge por las negociaciones colectivas que se llevan a cabo con la administración. En este acuerdo se estipula formalmente mucho de lo que un empleado puede y no puede hacer en el puesto. Además, las normas informales que la cohesión del sindicato fomenta pueden alentar o desalentar la alta productividad, el compromiso organizacional y la moral colectiva.

θ *Para repaso*

1. ¿Qué es el análisis de puestos? ¿Cómo está relacionado con aquellas personas que contrata la organización?
2. ¿Qué son los centros de evaluación? ¿Por qué son más eficaces para la selección de los administradores que las pruebas escritas tradicionales?
3. Describa varios métodos de capacitación en el puesto y varios métodos fuera del puesto.
4. ¿Cómo debería ser un programa eficaz para el desarrollo de la carrera?
5. ¿Qué efecto tienen las anclas de carrera sobre el comportamiento del empleado?
6. ¿Por qué evalúan las organizaciones a sus empleados?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los siguientes métodos de evaluación del desempeño: (a) ensayos escritos; (b) escalas gráficas de calificación; y (c) escalas de calificación con anclas en el comportamiento?
8. ¿Cómo puede evaluar eficazmente la administración a los individuos cuando trabajan como parte de un equipo?
9. ¿Cómo puede el comportamiento del empleado afectar el sistema de evaluación del desempeño de una organización?
10. ¿Qué impacto tienen los sindicatos sobre el sistema de recompensas de una organización?

θ *Para discusión*

1. Si usted fuera el decano en la facultad de administración de empresas de una universidad, ¿cómo podría determinar qué candidatos al puesto serían maestros eficaces?
2. Si usted fuera el decano en la facultad de administración de negocios de una universidad, ¿cómo evaluaría usted el desempeño de los miembros de su facultad?
3. ¿Qué relación existe, si la hay, entre el análisis de puestos y la evaluación del desempeño?
4. ¿Qué problemas, silos hay, puede usted ver que se desarrollan como resultado del uso de evaluaciones de 360 grados?
5. Algunas organizaciones tienen una política de personal para mantener secreta la información sobre sueldos. No sólo la administración no da información sobre los sueldos, sino que también se desalienta a los empleados a hablar con sus compañeros de trabajo sobre el tema. ¿Cómo cree usted que afecte esta práctica el comportamiento del empleado?

A favor

El capitalismo, control y pérdida de habilidades de la mano de obra

Una tendencia que se ha extendido en los países capitalistas contemporáneos es la reorganización de los puestos a niveles de habilidades cada vez más bajos. Los administradores destruyen sistemáticamente las habilidades versátiles cuando existen, y las reemplazan con habilidades y ocupaciones que se ajustan a las necesidades de la administración. La pérdida de habilidades laborales permite a la administración reducir costos, aumentar utilidades e imponer controles a los trabajadores.

Estas declaraciones constituyen la tesis central que Harry Braverman* propuso a mediados de los 70. Sus controversiales puntos de vista, de evidente origen marxista, han recibido poca atención de los estudiosos de CO en las facultades de administración de empresas. Pero muchos sociólogos organizacionales las han adoptado con entusiasmo.** Los elementos básicos de la tesis de Braverman se pueden resumir como sigue:

El control es el concepto central de todos los sistemas administrativos. Por tanto, no debe sorprendernos que la administración busque controlar a la fuerza de trabajo. Lo consigue al ocasionar la pérdida de habilidades de la fuerza de trabajo. Y los administradores en los países capitalistas del siglo XX han podido imponer la pérdida de habilidades sobre los trabajadores sin mucha resistencia.

La pérdida de habilidades reduce la dependencia de la administración respecto de sus trabajadores. Por ejemplo, la especialización en el trabajo conduce a la aniquilación del trabajo especializado o de los gremios. Así también lo hace la mecanización. Además, la pérdida de habilidades crea un sistema de dos clases — un grupo directivo de administradores informados y una fuerza de trabajo sin información—. Al acaparar los conocimientos (por medio de la toma de decisiones centralizadas) y la imposición de los requisitos del secreto, la administración se asegura de que los obreros carezcan de fuerza. Al eliminar las habilidades en los puestos, la administración se ha "apoderado" de las habilidades intelectuales que alguna vez tuvo el trabajo de los gremios.

Es interesante observar que Braverman comprende que la especialización en el trabajo prevalece en todos los grupos de trabajo. Cita a Karl Marx al señalar que la división social del trabajo permite que las especies capitalicen sus puntos fuertes inherentes — "la araña teje, el oso pesca, el castor construye presas y casas" (pág. 72) —. Pero mientras la división social del trabajo simplemente subdivide a la *sociedad,* Braverman cree que la división del trabajo llevada al máximo, puesta en práctica por las organizaciones modernas, subdivide a los *seres humanos.* Aunque "la subdivisión de la sociedad pueda mejorar al individuo y las especies, la subdivisión del individuo, cuando se efectúa sin tomar en cuenta las capacidades y necesidades humanas, resulta un crimen contra la persona y la humanidad" (pág. 73).

Braverman no pasa por alto las tendencias contemporáneas hacia el involucramiento de los empleados y la humanización del trabajo, pero las desecha como superficiales —"permiten al trabajador ajustar una máquina, reponer un foco de luz, moverse de un puesto fraccionado a otro y tener la ilusión de tomar decisiones al escoger entre alternativas fijas y limitadas diseñadas por una administración que deliberadamente deja asuntos insignificantes abiertos a la selección" (pág. 39) —.

Los partidarios de la tesis de Braverman podrían agregar otra dimensión a su argumento que él, comprensiblemente, pasó por alto en el momento en que escribía. Esa dimensión es la introducción a gran escala, por parte de la administración, de controles computarizados para el procesamiento de información. La administración controla cada vez más el trabajo de los empleados que utilizan computadoras por medio de un software avanzado que, por ejemplo, puede calcular el número de teclazos ejecutados por minuto, el número promedio de formas procesadas por hora, el número de minutos de "no procesamiento" por día, y cosas semejantes, para cada trabajador.

* H. Braverman, *Labor and Monopoly capital: The Degradation of Work in the Twentieth century* (Nueva York: Monthly Review Press, 1974).
Por ejemplo. véase 5. Wood (editor), *The Transformation of Work?* **(Londres: Unwin Hyman, 1989).

En contra

El mito de la pérdida de habilidades en las sociedades capitalistas

El análisis de Braverman tiene diversas fallas. Los siguientes párrafos destacan algunas de ellas. Es falso el supuesto de que la pérdida de habilidades permea a las sociedades capitalistas. Hay abundantes evidencias de que la motivación de utilidades en ocasiones exige una fuerza laboral con mayores habilidades (y mejores salarios). En algunos puestos, los trabajadores especializados son más productivos y eficaces en costos que aquellos con menos habilidades. Un buen ejemplo de esto es el crecimiento rápido de puestos profesionales de mucha especialización en las áreas de salud, educación, industrias de alta tecnología y el gobierno. Braverman ha minimizado la importancia de los nuevos puestos intelectuales de gran especialización.

También ha pasado por alto el hecho de que la especialización mediante la división del trabajo no necesariamente implica una reducción en las habilidades. Los dermatólogos, neurocirujanos, endocrinólogos y otros especialistas médicos no son menos habilidosos que los médicos generales.

Braverman subestima los conocimientos que necesitan los obreros "no especializados". Hasta el trabajo rutinario a paso de máquina exige una cantidad considerable de conocimientos conceptuales y prácticos. Él subestima la amplitud del trabajo mental en los puestos modernos. Más todavía, pasa por alto la práctica común en las organizaciones de transferir las tareas más sencillas de trabajadores de gremios con buenos salarios a obreros no gremiales con menores salarios. Lo que implica esta práctica es mejorar en forma moderada el trabajo del trabajador no gremial y **reservar** las tareas más complejas para el obrero gremial. De manera que, en lugar de restarle habilidades a los puestos, esta práctica mejora realmente los puestos tanto de los obreros especializados como de los no especializados.

Braverman se equivoca también en pasar por alto el hecho de que algunas personas prefieren puestos rutinarios, sin habilidades especiales. Supone que todos los individuos desean puestos que tengan tareas complejas, y es claro que no es cierto. Una parte de la fuerza laboral prefiere y busca trabajo que impone demandas mínimas a sus capacidades intelectuales.

Braverman argumenta que los administradores imponen su voluntad sobre la fuerza de trabajo sin mucha resistencia. Esta pretensión pasa por alto el papel e influencia de los sindicatos. Éstos han luchado activamente contra los esfuerzos de la administración para dominar la fuerza de trabajo.

Aunque la automatización y la mecanización ciertamente han reemplazado un número considerable de trabajadores en este siglo, esto no necesariamente genera la pérdida de habilidades, porque la automatización suele reemplazar sólo aquella mano de obra que ya tiene pérdida de habilidades y desarrolla tareas repetitivas. De manera que, de hecho, la automatización ha disminuido el número de puestos carentes de habilidades y ha mejorado la calidad global de los puestos restantes.

Por último, la tesis de Braverman va contra la corriente de las tendencias recientes de la administración de enriquecer los puestos, formar equipos de trabajo autoadministrados, descentralizar las unidades de trabajo, e implantar otras mejoras que delegan el poder de decidir y actuar a los empleados y devuelve el control de los puestos a los trabajadores.

Este argumento se basa sustancialmente en P. Attewell, "The Deskilling Controversy". W*ork and Occupations* (agosto de 1987), págs. 323-346.

Ejercicio de autoconocimiento
Prueba para la evaluación de la carrera

Complete el siguiente cuestionario circulando la respuesta que mejor describa lo que piensa respecto de cada declaración. Para cada declaración circule su respuesta de acuerdo con lo siguiente:

MA = Muy de acuerdo, A = De acuerdo, D Desacuerdo, MD Muy en desacuerdo

1.	Renunciaría a mi compañía en lugar de ser ascendido fuera de mi área de experiencia laboral.	MA	A	D	MD
2.	Para mí es importante llegar a ser muy especializado y competente en alguna área específica funcional o técnica.	MA	A	D	MD
3.	Para mí es importante una carrera libre de restricciones organizacionales.	MA	A	D	MD
4.	Siempre he buscado una carrera en que pueda ser útil a otras personas.	MA	A	D	MD
5.	Para mí es importante una carrera que me proporcione una variedad máxima de tipos de asignaciones y proyectos de trabajo.	MA	A	D	MD
6.	Para mi es importante ascender a un puesto en la administración general.	MA	A	D	MD
7.	Me gusta identificarme con una organización específica y el prestigio que tiene.	MA	A	D	MD
8.	Para mi es importante permanecer en mi ubicación geográfica actual, en lugar de tener que mudarme a causa de un ascenso.	MA	A	D	MD
9.	Para mi es importante el uso de mis habilidades para construir una nueva empresa de negocios.	MA	A	D	MD
10.	Me gustaría alcanzar un nivel de responsabilidad en alguna organización en que mis decisiones realmente signifiquen una diferencia.	MA	A	D	MD
11.	Creo que soy más un generalista, en comparación a estar comprometido con una área específica de habilidades.	MA	A	D	MD
12.	Para mí es importante tener desafíos variados en mi carrera.	MA	A	D	MD
13.	Para mí es importante estar identificado con un empleador poderoso o de prestigio.	MA	A	D	MD
14.	La emoción de participar en muchas áreas de trabajo ha sido la motivación subyacente en mí carrera.	MA	A	D	MD
15.	Para mi es importante el proceso de supervisar, influir, dirigir y controlar a las personas en todos los niveles.	MA	A	D	MD
16.	Estoy dispuesto a sacrificar algo de mi autonomía para estabilizar toda mi situación en la vida.	MA	A	D	MD
17.	Para mi es importante una organización que me proporcione seguridad por medio de garantía de trabajo, prestaciones, una buena jubilación y cosas				

	semejantes.	MA	A	D	MD
18.	Durante mi carrera me preocuparé principalmente por mi propio sentido de libertad y autonomía.	MA	A	D	MD
19.	Estaré motivado durante toda mi carrera con el número de productos en cuya creación he estado implicado directamente.	MA	A	D	MD
20.	Deseo que los demás me identifiquen por mi organización y mi puesto.	MA	A	D	MD
21.	Para mí es importante utilizar mis habilidades y talentos al servicio de una causa importante.	MA	A	D	MD
22.	Para mí es importante que se me reconozca por mi titulo y estatus.	MA	A	D	MD
23.	Para mi es importante una carrera que permita un máximo de libertad y autonomía para escoger mi propio trabajo, horario y cosas similares.	MA	A	D	MD
24.	Para mi es importante una carrera que me dé mucha flexibilidad.	MA	A	D	MD
25.	Para mí es importante ocupar un puesto en la administración general.	MA	A	D	MD
26.	Para mí es importante que se me identifique por mi ocupación.	MA	A	D	MD
27.	Aceptaré un puesto administrativo sólo si está dentro de mi área de conocimientos.	MA	A	D	MD
28.	Para mí es importante permanecer en mi ubicación geográfica actual, en lugar de tener que mudarme por un ascenso o una nueva asignación de puesto.	MA	A	D	MD
29.	Me gustaría acumular una fortuna personal para probarme a mí mismo y a los demás que soy competente.	MA	A	D	MD
30.	Deseo alcanzar un puesto que me brinde la oportunidad de combinar la competencia analítica con la supervisión de personal.	MA	A	D	MD
31.	He sido motivado a lo largo de mi carrera a utilizar mis talentos en una diversidad de diferentes áreas de trabajo.	MA	A	D	MD
32.	Lo que realmente deseo de mi carrera es una diversidad constante de desafíos.	MA	A	D	MD
33.	Para mí es importante una organización que me proporcione estabilidad a largo plazo.	MA	A	D	MD
34.	Para mí es importante crear o construir algo que sea mi propio producto o idea.	MA	A	D	MD
35.	Para mi es importante permanecer en mi área de especialización, en lugar de ser ascendido fuera de mi área de conocimientos.	MA	A	D	MD
36.	No quiero estar limitado ni por una organización, ni por el mundo de los negocios.	MA	A	D	MD
37.	Para mi es importante ver que otras personas cambien a causa de mis esfuerzos.	MA	A	D	MD
38.	Mi preocupación principal en la vida es ser competente en mi área de conocimientos.	MA	A	D	MD
39.	Para mí es importante tener la oportunidad de seguir mi propio estilo de vida y no yerme limitado por las reglas de una organización.	MA	A	D	MD
40.	Encuentro que la mayoría de las organizaciones son restrictivas e indiscretas.	MA	A	D	MD

41.	Para mi es importante permanecer en mi área de conocimientos, en lugar de ser ascendido a la administración general.	MA	A	D	MD
42.	Deseo una carrera que me permita satisfacer mis necesidades básicas por medio de la ayuda que proporciono a otras personas.	MA	A	D	MD
43.	Para mi es importante usar mis habilidades interpersonales y de ayuda al servicio de otras personas.	MA	A	D	MD
44.	Me gusta ver que otras personas cambien como resultado de mis esfuerzos.	MA	A	D	MD

Pase a la página A-30 para las instrucciones y clave de calificaciones.

Fuente: Adaptado, con autorización del editor, de ‘Reexamining the Career Anchor Model”, por T.J. Deiong, PERSONNEL (mayo-junio de 1982), págs. 56-57. © Derechos reservados, 1992, AMAGOM, división de American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Ejercicio para trabajo en grupo
La evaluación del desempeño y el suministro de retroalimentación

Objetivo Experimentar la evaluación del desempeño y observar el suministro de retroalimentación del desempeño.

Tiempo Aproximadamente 30 minutos.

Procedimiento Se elige un líder de la clase. Puede ser voluntario o escogido por el maestro. El líder de la clase presidirá la discusión en la misma y desempeñará el papel de administrador en la revisión de la evaluación.

El maestro abandonará el salón de clase. El líder empleará hasta 15 minutos ayudando a la evaluación del maestro. Éste entiende que se trata sólo de un ejercicio de la clase, y está preparado para aceptar las críticas (y, por supuesto, cualquier elogio que quisieran darle). El maestro también reconoce que la evaluación del líder realmente es una mezcla de las aportaciones de muchos estudiantes. Así que sea abierto y honrado en su evaluación y tenga la confianza de que su maestro no se vengara.

La investigación ha identificado siete atributos del desempeño para el puesto de maestro universitario: (1) los conocimientos del maestro; (2) procedimientos para las pruebas, (3) relaciones estudiantes-maestro; (4) habilidades organizacionales; (5) habilidades para la comunicación; (6) relevancia del tema; y *(7)* la utilidad de las asignaturas. La discusión del desempeño de su maestro debe enfocarse sobre estas siete dimensiones. Tal vez el líder desee tomar notas para su uso personal, pero no se le exige que entregue al maestro documentación por escrito.

Al término de los 15 minutos de discusión en clase, el líder invitará al maestro a que regrese. La revisión del desempeño comenzará en cuanto el maestro pase la puerta, y el líder de la clase se convierte en administrador y el maestro reasume su propio papel.

Al terminar, la discusión de la clase se centrará en los criterios de evaluación del desempeño y el desarrollo que tuvo el líder de la clase al proporcionar retroalimentación del desempeño.

Ejercicio sobre un dilema ético
Capacitación en ética: ¿Humo o sustancia?

Aproximadamente el 80% de las empresas más grandes de Estados Unidos tiene programas formales de ética, y 44% de estas corporaciones proporcionan capacitación en ética.* La mayor parte de los programas colegiales y universitarios de administración exigen ahora cursos de ética o han agregado un componente de ética a sus cursos en mercadotecnia, finanzas y administración.

¿Qué esperan alcanzar con estos programas los partidarios de la capacitación en ética? Los educadores en temas éticos incluyen entre sus metas: el estimulo del pensamiento moral, el reconocimiento de los dilemas éticos, la creación de un sentido de obligación moral, el desarrollo de habilidades para la solución de problemas y la tolerancia o

reducción de la ambigüedad. Pero, ¿puede uno enseñar la ética en la universidad? La conclusión es mixta. Revisemos brevemente las conclusiones que presentan ambos opinantes.

Los críticos argumentan que la ética se basa en valores, y estos sistemas de valores se fijan a una edad temprana. Cuando las personas llegan a la universidad, sus valores éticos ya están establecidos. Los críticos también argumentan que la ética no se puede "enseñar" formalmente, sino que se debe aprender mediante ejemplos. Los líderes fijan ejemplos éticos con lo que dicen o hacen. Si esta afirmación es cierta, entonces la capacitación en ética es relevante sólo como parte de la capacitación para el liderazgo.

Los partidarios de la capacitación en ética señalan que se pueden aprender y cambiar los valores después de la primera infancia. Y aunque no se pudiera, la capacitación en ética sería eficaz porque obliga a los empleados a pensar acerca de dilemas éticos y estar más conscientes de los asuntos éticos subyacentes a sus acciones. Los partidarios de la capacitación en ética señalan la evidencia de la investigación sobre este último punto: un análisis amplio de la eficacia de los programas de capacitación en ética encontró que mejoraban la conciencia ética y habilidades de razonamiento de los estudiantes.

¿Pueden los colegios y universidades enseñar ética? ¿Deben gastar las empresas en programas de capacitación ética? ¿Qué piensa *usted?*

* La información de este ejemplo se ha tomado de G.L. Pamental, "Ihe Course in Business Ethics; Can it Work?", *Journal of* Business Ethics (julio de 1989), págs. 547-551; EF. Miller y W.T. Coady, "Teaching Work Ethics", *Education Digest* (febrero de 1990), págs. 54-SS; O. Rice y C. Dreilinger, "Rights and Wrongs of Ethics Tranining", *Training and Ocvelopment los mal* (mayo de 1990), págs. 103-108; y J. Weber. "Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment and Recommendations", *Journal of Business Ethics* (marzo de 1990), págs. 183-190.



CASO PRACTICO

La lucha de CRST para contratar y conservar choferes

Durante la última media docena de años, parece que todo lo que leemos en las revistas de negocios son la reducción y despidos de personal. Pero no *todas* las compañías están recortando puestos. La administración de CRST International, una empresa de transporte de larga distancia, que tiene su sede en Cedar Rapids, Iowa, está muy preocupada tratando de encontrar y conservar buenos choferes para su flotilla.

Los problemas de la industria de transportes en Estados Unidos comenzaron al desregularla en 1980. Los transportistas acudieron a choferes no sindicalizados y que cobraban menos, y a camiones que prestaban el servicio sólo con equipamiento básico. La capacidad excesiva y la presión constante sobre las tarifas empujaron a las compañías transportistas a exigir más de su equipo y de sus empleados, al mantenerlos durante más tiempo en el camino. Aunque las compañías tuvieron éxito en lograr una mejor utilización de sus camiones, los choferes encontraron que tenían que salir a cualquier parte cualquier día de la semana.

El ambiente actual de trabajo en CRST y otras empresas de transporte han dado lugar a una ola de abandonos y renuncias. Los choferes se quejan de que están abrumados de trabajo, mal pagados, y de que se les exige que carguen y descarguen enormes cantidades de bultos. Por ejemplo, un chofer renunció al negocio de transporte de larga distancia para manejar un camión de volteo para una cantera local. Aunque ganaba $32 000 anuales con el transporte de larga distancia, calcula que si agregaba todas las horas que pasaba en el camión, manejando, durmiendo, o esperando en los muelles, "estaba ganando menos del salario mínimo, y simplemente no valían la pena la tensión y el abuso".

Parece que hay menos personas dispuestas a pasarse semanas en un camión. Ward Wright renunció a manejar para CRST después de pasarse seis semanas en el camino. "Mi esposa lloraba por el teléfono, y mis hijas me decían: 'Ven a casa, papá. Eso le pesa a uno", dice el señor Wright, que está buscando un trabajo local. El estilo de vida trashumante también es frustrante para los choferes. "No tenía control sobre nada", dice otro. Los despachadores tampoco parece que ayudan mucho. Se preocupan por el uso eficiente de los camiones en lugar de hacerlo por los problemas personales de los choferes.

En una situación en que la demanda de choferes excede la oferta, los transportistas como CRST están

perdiendo ingresos ante la competencia de los ferrocarriles, enfrentan el descontento de clientes e interrupciones en el servicio, así como porcentajes anuales de rotación de choferes de casi 100 por ciento.

Asistieron tantos reclutadores de choferes a una feria reciente de puestos en Oklahoma, que Mark Deere, director de desarrollo de choferes de CRST, dice: “Nos pasamos todo el tiempo platicando unos con otros.” Las empresas no pueden contratar a menores de 21 años. Los sueldos son atractivos: los choferes inexpertos que entran a trabajar para CRST pueden ganar de $20 000 a $25 000 durante su primer año, y suben de $32 000 a $39 000 en el segundo. Pero los trabajadores que han sido despedidos por otras empresas no se consideran candidatos de primera categoría. “El hombre que anda por los 40 años o más, que pasó 20 años en una planta de automóviles, iba a trabajar todos los días a la misma hora y se iba a jugar boliche todos los martes por la noche, no necesariamente se adapta bien a esta industria”, dice un vicepresidente de CRST.

El director general de CRST dice: “Durante los próximos 10 años, mi mayor preocupación no será el mercado, sino la forma como vamos a reclutar, capacitar y conservar a los choferes.” Llama a la oferta de choferes el “talón de Aquiles” de la industria de transporte. CRST ha tenido que parar 30 camiones y cancelar una orden de 100 camiones nuevos, porque no puede encontrar choferes para sus unidades.

Preguntas

1. ¿Cómo se debe visualizar un proceso eficaz de selección para cubrir los puestos de choferes?
2. Si usted fuera el director general de CRST, ¿qué haría para enfrentar este problema?

Este caso se basa en D. Machalaba, “Trucking Firms Find It isa Struggle to Hire and Retain Drivers”, *Wall Street Journal* (28 de diciembre de 1993), pág. Al. Derechos reservados, © 1993, por Dow Jones & Gompany, Inc. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados en el mundo.



Will-Burt está educando a sus trabajadores

Will-Burt Manufacturing Corp., una empresa de Orville, Ohio, que fabrica piezas para máquinas, está mezclando los negocios con la educación. La administración de Will-Burt ha reconocido que gastar dinero para educar a sus trabajadores puede significar jugosos dividendos.

La compañía costea cursos y estimula a sus empleados para que los tomen en temas como álgebra, trigonometría, cálculo y administración de empresas. Al principio, la motivación de la administración era mejorar la calidad del producto. Sin embargo, lo que ha sucedido es la creación de toda una nueva cultura organizacional. La nueva cultura de Will-Burt trata a los empleados como personas inteligentes. Se supone que tienen ideas y que son capaces de tomar decisiones con bastante acierto. A fin de competir en el mercado global, Will-Burt necesita empleados que sean autodisciplinados y capaces de desenvolverse en sus puestos a niveles de alta eficiencia. La educación es la clave. El trabajador instruido puede resolver sus propios problemas y no necesita a los administradores para que le fijen las directrices.

El compromiso de Will-Burt con la educación ha permitido que la compañía florezca en un ambiente altamente competitivo. La nueva cultura ha dado como resultado una reducción considerable de errores y piezas defectuosas, ha mejorado mucho la comunicación entre los trabajadores y el ausentismo se ha reducido del 9 al 2 por ciento.

Preguntas

1. ¿Cómo pueden contribuir los cursos de álgebra o de administración de empresas a una mayor productividad entre los trabajadores de una fábrica?
2. ¿Existe alguna diferencia entre la capacitación y la educación? La administración de Will-Burt cree que si la hay, y están invirtiendo en la segunda. ¿Por qué?
3. ¿Se puede generalizar la experiencia de Will-Burt a otras empresas industriales? ¿Por qué si o por qué

no?

Fuente: “Look at Gompany Making Profits After Schooling Workers’, *World News ToniglO* (12 de mayo de 1993).

θ *Referencias bibliográficas*

BAKER, HG., and M.S. SPIER, “The Employment Interview Guaranteed Improvement in Reliability,” *Public Personnel Management* (Spring 1990), pp. 85—87.

CASCIO, W.F., *Applied Psychology in Personnel Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991).

DECENZO, D.A., and s.p. ROBBINS, *Human Resource Management*, 5th ed. (New York: Wiley, 1996).

DULEWICZ, V., “Improving Assessment Centers,” *Personnel Management* (June 1991), pp. 50—55.

FERRIS, G .R., and K.M. ROWLAND (eds.), *Performance Evaluation, Goal Setting, and Feedback* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990).

MAINIERO, L.A., “Getting Anointed for Advancement: The Case of Executive Women,” *Academy of Management Executive* (May 1994), pp. 53—67.

NEWTON, L.A., and L.M. SHORE, “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition,” *Academy of Management Review* (April 1992), pp. 275—98.

ORNSTEIN, s., and L.A. ISABELLA, “Making Sense of Careers: A Review 1989—1992,” *Journal of Management* (Summer 1993), pp. 243—67.

SCOTT W.R., and J.W. MEYER, “The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective,” in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13 (Greenwich, CT: JAL Press, 1991).

ZALESNY, M.D., and S. HIGHHOUSE, “Accuracy in Performance Evaluation,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1992), pp. 22—50.

θ *Notas*

1 “Best Practices: Hiring,” *INC.* (March 1994), p. 10.

2 See, for instance, C.T. Dortch, “Job-Person Match,” *Personnel Journal* (June 1989), pp. 49—5 7; and S. Rynes and B. Gerhart, “Interviewer Assessments of Applicant ‘Fit’: An Exploratory Investigation,” *Personnel Psychology* (Spring 1990), pp. 13—34.

3 See, for example, iv. Chorpade, *Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).

4 R.L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives* (Cincinnati: South-Western, 1992), p. 6.

5 T.J. Hanson and J.C. Balestreri-Spero, “An Alternative to Interviews,” *Personnel Journal* (June 1985), p. 114.

6 See A.I. Huffcutt and W. Arthur, Jr., “Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs,” *Journal of Applied Psychology* (April 1994), pp. 184—90; and M.A. McDaniel, D.L. Whetzel, F.L. Schmidt, and S.D. Maurer, “The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology* (August 1994), pp. 599—616.

7 R.L. Dipboye, Selection Interviews, pp. 42—44.

8 B This box is based on W.C. Donaghy, *The Interview: Skills and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1984), pp. 245—80.

9 W.F. Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), p. 271.

10 E.E. Ghiselli, “The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection,” *Personnel Psychology* (Winter 1973), p. 475.

11 G. Grimsley and H.F. Jarrett, “The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results,” *Personnel Psychology* (Spring 1973), pp. 31—48; and A.K. Korman, “The Prediction of Managerial Performance: A Review,” *Personnel Psychology* (Summer 1968), pp. 295—322.

12 D.S. Ones, C. Viswesvaran, and F.L. Schmidt, “Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance,” *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 679—703.

13 J.J Asher and J.A. Sciarrino, “Realistic Work Sample Tests: A Review,” *Personnel Psychology* (Winter 1974), pp. 519—33; and I.T. Robertson and R.S. Kandola, “Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction,” *Journal of Occupational Psychology* (Spring 1982), pp. 171—82.

14 G.C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).

15 "Industry Report," *Training* (October 1993), p. 30.
16 Cited in J.C. Szabo, "Training Workers for Tomorrow,"Wa*tion's Business* (March 1993), pp. 22—32.
17 R. Henkoff, "Companies That Train Best," *Fortune* (March 22, 1993), p. 64; and "How SIA Nurtures High Fliers," *Asian Business* (December 1993), p. 44.
18 M.E. Mangelsdorf, "Ground-Zero Training," INC. (February 1993), pp. 82-93.
19 See, for instance, S.E. Jackson (ed.), *Diversity in the Workplace* (New York: Guilford Press, 1992); R.B. Johnson and J. 0'- Mara, "Shedding New Light on Diversity Training," *Training* & *Development Journal* (May 1992), pp. 45—52; and B. Hagerty, "Trainers Help Expatriate Employees Build Bridges to Different Cultures," *Wall Street Journal* (June 14, 1993), p. Bi.
20 For an extended discussion of on-the-job and off-the-job training methods, see 0. DeCenzo and S.P. Robbins, *Human Resource Management,* 4th ed. (New York: Wiley, 1994), pp. 260-65.
21 Cited in N.K. Austin, "Where Employee Training Works," *Working Woman* (May 1993), p. 23.
22 5. Sherman, "A Brave New Darwinian Workplace," *Fortune* (January 25, 1993), pp. 50-56.
23 See, for example, P.O. Benham, Jr., "Developing Organizational Talent: The Key to Performance and Productivity," *SAM Advanced Management Journal,* January 1993, pp. 34—39.
24 D.E. Super and D.T. Hall, "Career Development: Exploration and Planning," in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* Vol. 29 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1978), p. 334.
25 D.T. Hall, *Careers in Organizations* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1976), pp. 3—4.
26 See, for example, D.E. Super, *The Psychology of Careers* (New York: Harper & Row, 1957); and E.H. Schein, "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme," *Journal of Applied Behavioral Science* (August 1971), pp. 401—26.
27 E.H. Schein, "How Career Anchors Hold Executives to Their Career Paths," *Personnel* (May 1975), pp. 11—24; and E.H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
28 D.E. Berlew and D.T. Hall, "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance," *Administrative Science Quarterly* (September 1966), pp. 207—23; and D.W. Bray, Rj. Campbell, and D.L. Grant, *Formulative Years in Business: A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives* (New York: Wiley, 1974).
29 See Super and Hall, "Career Development: Exploration and Planning," p. 362.
30 See A. Bennett, "Path to Top Job Now Twists and Turns," *Wall Street Journal* (March 15, 1993), p. Bi.
31 Ibid., p. B3.
32 See J.N. Cleveland, K.R. Murphy, and R.E. Williams, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," *Journal of Applied Psychology* (February 1989), pp. 130-35.
33 P.M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy,* rev. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1963).
34 "The Cop-Out Cops," *National Observer* (August 3, 1974).
35 A.H. Locher and KS. Teel, "Appraisal Trends," *Personnel Journal* (September 1988), pp. 139—45.
36 G.P. Latham and K.N. Wexley, *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981), p. 80.
37 See review in R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications," *Journal of Management* (June 1992), p. 326.
38 "Appraisals: Reverse Reviews," INC. (October 1992), p. 33.
39 See, for instance, R.J. Newman, "Job Reviews Go Full Circle," *U.S. News & World Report* (November 1, 1993), pp. 42—43; JA. Lopez, "A Better Way?" *Wall Street Journal* (April 13, 1994), p. R6; MS. Hirsch, "360 Degrees of Evaluation," *Working Woman* (August 1994), pp. 20-21; and B. O'Reilly, "360 Feedback Can Change Your Life," *Fortune* (October 17,1994), pp. 93—100.
40 Cited in Rj. Newman, "Job Reviews Go Circle."
41 R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice," p. 333.
42 For a recent review of the role of halo error in performance evaluations, see W.K. Balzer and L.M. Suisky, "Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Evaluation," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), pp. 975—85.
43 See T.A. Judge and G.R. Ferris, "Social Context of Performance Evaluation Decisions," *Academy of Management Journal* (February 1993), pp. 80-105.

44 A. Pizam, “Social Differentiation—A New Psychological Barrier to Performance Appraisal,” *Public Personnel Management* (July-August 1975), pp. 244—47.

45 Ibid., pp. 245—46.

46 See Dj. Woehr and J. Feldman, “Processing Objective and Question Order Effects on the Causal Relation Between Memory and Judgment in Performance Appraisal: The Tip of the Iceberg,” *Journal of Applied Psychology* (April 1993), pp. 232—41.

47ee, for example, W.M. Fox, “Improving Performance Appraisal Systems,” *National Productivity Review* (Winter 1987—88), pp. 20-27.

48 See J. Greenberg, “Determinants of Perceived Fairness of erformance Evaluations,” *Journal of Applied Psychology* (May 986), pp. 340—42; and B.P. Maroney and M.R. Buckely, Does Research in Performance Appraisal Influence the ractice of Performance Appraisal? Regretfully Not!” *Public ersonnel Management* (Summer 1992), pp. 185—96.

49.C. Borman, “The Rating of Individuals in Organizations: n Alternate Approach,” *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1974), pp. 105—24.

50 Ibid.

51 See, for instance, D.E. Smith, “Training Programs for Performance Appraisal: A Review,” *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 22—40; D.C. Martin and K. Bartol, “Training the Raters: A Key to Effective Performance Appraisal,” *Public Personnel Management* (Summer 1986), pp. 101—109; and T.R. Athey and R.M. Mcintyre, “Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives,” *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 567—72.

52 H.J. Bernardin, “The Effects of Rater Training on Leniency nd Halo Errors in Student Rating of Instructors,” Journal *of Applied Psychology* (June 1978), pp. 301—08.

53 Ibid.; and J.M. Ivancevich, “Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings, *Journal of Applied Psychology* (October 1979), pp. 502—508.

54 Much of this section is based on H.H. Meyer, “A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma,” *Academy of Management Executive* (February 1991), pp. 68—7 6.

55 R.J. Burke, “Why Performance Appraisal Systems Fail,” *Personnel Administration* (June 1972), pp. 32—40.

56 BR. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., and J. Milliman, “Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study,” *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 352—69.

57 J. Zigon, “Making Performance Appraisal Work for Teams,” *Training* (June 1994), pp. 58—63.

58 See E.E. Lawler, III and G.D. Jenkins, Jr., “Strategic Reward Systems,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 1009—49.

59 This material was adapted from T.H. Hammer, “Relationship Between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes,” *Academy of Management Journal* (December 1978), pp. 560-77.

60 See J.B. Arthur and J.B. Dworkin, “Current Topics in Industrial and Labor Relations Research and Practice,” *Journal of Management* (September 1991), pp. 530-32.

61 See, for example, C.J. Berger, C.A. Olson, and J.W. Boudreau, “Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards,” *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1983), pp. 289—324; and M.G. Evans and D.A. Ondrack, “The Role of Job Outcomes and Values in Understanding the Union’s Impact on Job Satisfaction: A Replication,” *Human Relations* (May 1990), pp. 401—18.

62 See, for instance, M. Mendonca and R.N. Kanungo, “Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit,” *Journal of Management Inquiry* (June 1994), pp. 189—205.

63 W. Lobdell, “Who’s Right for an Overseas Position?” *World Trade* (April-May 1990), pp. 20-26.

64 A. Bandura, “Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change,” *Psychological Review* (March 1977), pp. 191—215; and P.C. Earley, “Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance,” *Administrative Science Quarterly* (March 1994), pp. 89—117.

65 M.K. Mount, “Managerial Career Stage and Facets of Job Satisfaction,” *Journal of Vocational Behavior* (June 1984), pp. 340-54; and C.S. Granrose and J.D. Portwood, “Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management,” *Academy of Management Journal* (December 1987), pp. 699—720.

66 B.R. Nathan, A.M. Mohrman, Jr., and J. Milliman, “Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study.”

CAPITULO 17

Steve Turner, uno de los vicepresidentes de Lotus Development Corporation, que es fabricante de software, simboliza la cultura de creatividad, innovación y asunción de riesgos de la empresa. A todas los empleados de Lotus se les da libertad en la forma como se visten, decoran sus oficinas y estructuran su trabajo.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO
Institucionalización: precursora de la cultura
¿Qué es la cultura organizacional?
¿Qué hace la cultura?
La creación y el mantenimiento de la cultura
Cómo aprenden la cultura los empleados
La cultura organizacional en acción

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. **Describir la institucionalización y su relación con la cultura organizacional.**
2. **Definir las características comunes que constituyen la cultura organizacional.**
3. **Comparar las culturas fuertes y débiles. El Identificar los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional sobre la gente y la organización.**
4. **Explicar los factores que determinan la cultura de una organización.**
5. **Listar los factores que mantienen la cultura de una organización.**
6. **Precisar la forma como se transmite la cultura a los empleados.**
7. **Bosquejar las diversas alternativas de socialización que la administración tiene a su disposición.**

En cualquier organización hay cuerdas que brincar y cuerdas que conocer
[estar al día en los asuntos].
R. RITTI *y* G. FUNKHOUSER

Automatic Data —Processing (ADP), una empresa de servicios de computación que procesa cheques de nómina, declaraciones de impuestos y otras formas para 300 000 empresas, tiene unas utilidades tan altas que cualquier equipo administrativo las envidiaría. La empresa ha registrado incrementos en sus utilidades por acción en 10% o más cada trimestre durante los últimos 132 trimestres, ¡es decir, durante 33 años! Cuando se le preguntó a Josh Weston, presidente del consejo de administración y director general de ADR a qué se debía que su empresa hubiera logrado esto, lo resumió en una palabra: "cultura".[1]

Weston atribuye gran parte del éxito de ADP a la creación de una fuerte cultura organizacional que fomenta la toma de decisiones descentralizadas, una fuerza de trabajo motivada, administradores superiores accesibles y lo que llama una 'fuerte conciencia central".

Aunque ADP emplea a 22 000 personas, su personal corporativo es de únicamente 250. Este reducido grupo puede manejar sólo una pequeña parte de las decisiones que es necesario tomar. El resultado: a los empleados que están más abajo en la organización se les delega el poder de decidir y actuar para tomar decisiones importantes, y gozan de la satisfacción y motivación que proviene del hecho de ser capaces de controlar activamente las decisiones relacionadas con el trabajo que les afectan.

Es fácil encontrar a Weston. El total de sus 300 000 clientes tienen su número telefónico de línea directa, y su secretaria contesta sólo si él no lo hace personalmente en los primeros tres timbrazos. La secretaria dice: "Lo gracioso del caso está en que si se trata de clientes enojados y yo contesto el teléfono, por lo general se les evapora la ira. Dicen: 'Oye, siento molestarte, pero..

Weston también es accesible para los empleados: como se muestra en la fotografía de la página anterior, se reúne con regularidad con ellos para compartir y evaluar nuevas ideas.

Por último, la gente de ADP sabe que las cosas pequeñas si tienen importancia. Weston llama a este énfasis en los detalles una "fuerte conciencia central". Por ejemplo, aproximadamente una quinta parte del personal corporativo de los 250 miembros son profesionales financieros, que controlan cuidadosamente el desempeño en los muchos puntos de procesamiento de datos que la compañía tiene en Estados Unidos y en Europa. Para reforzar la importancia de buscar cosas pequeñas que hagan que ADP sea más eficaz, una vez al mes Weston pide a la organización financiera de 40 a 50 recibos de cuentas por pagar ADP seleccionadas al azar, que estudia para encontrar formas de disminuir costos.

Una fuerte cultura organizacional como la que se encuentra en ADP proporciona a los empleados un conocimiento claro de "la forma como se hacen las cosas aquí". En este capítulo mostraremos que todas las organizaciones tienen una cultura, y, según sea su fuerza, ésta puede tener una influencia significativa sobre las actitudes y los comportamientos de los miembros de la organización.

θ *Institucionalización: precursora de la cultura*

La idea de visualizar a las organizaciones como culturas — donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros — es un fenómeno relativamente reciente. Hace 20 años simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y así sucesivamente. Pero las organizaciones son más que eso. A semejanza de los individuos, también tienen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y el personal de General Electric son diferentes de las oficinas y el personal de General Milis. Harvard y MIT están en la misma actividad —educación— y sólo las separa la anchura del río Charles, pero cada una imprime una sensación y un carácter únicos más allá de sus características estructurales. En años recientes, los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante ver que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes y el comportamiento de un empleado puede encontrarse, desde hace casi 50 años, en la noción de la **institucionalización**.[2]

institucionalización
Cuando uno organización tiene vida por si misma, aparte de la de sus miembros, y adquiere inmortalidad.

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, separada de sus fundadores o de cualquiera de sus miembros. Ross Perot creó Electronic Data Systems (EDS) a principios de los años 60, pero la dejó en 1987 para fundar una nueva empresa: Perot Systems. EDS, que ahora forma parte de General Motors, ha continuado progresando a pesar de la salida de su fundador. Sony, Eastman Kodak y Timex Corporation son ejemplos de

organizaciones que han existido más allá de la vida de cualquiera de sus miembros.

Además, cuando una organización se institucionaliza, se valora por sí misma, no simplemente por los bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales ya no son adecuadas, no se sale del negocio. Al contrario, se redefine a sí misma. Cuando se redujo la demanda de relojes de Timex, la empresa simplemente se autodirigió al negocio de aparatos electrónicos para el consumidor, fabricando, además de los relojes de pulso, relojes despertadores, computadoras y productos para el cuidado de la salud, como termómetros digitales y aparatos para verificar la presión arterial. Timex adquirió una existencia que fue más allá de su misión original de fabricar relojes mecánicos de bajo costo.

La institucionalización opera para obtener un conocimiento compartido entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, con significado.[3] De manera que cuando una organización asume una permanencia institucionalizada, los modos aceptables de comportamiento se vuelven en gran parte evidentes por sí mismos para sus miembros. Según veremos, esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Por consiguiente, el conocimiento de lo que constituye la cultura de una organización, la manera como se creó, se mantuvo y pudo aprenderse, mejorará nuestra capacidad de explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo.

θ *¿Qué es la cultura organizacional?*

cultura organizacional
Percepción común que Comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartida.

Hace pocos años pedí a un ejecutivo que me dijera lo que creía que era la **cultura organizacional**, y me dio básicamente la misma respuesta que un magistrado de la Suprema Corte al tratar, en cierta ocasión, de definir la pornografía: "No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo." La manera de definir este ejecutivo la cultura organizacional no es, en este caso, aceptable para nuestros propósitos. Necesitamos una definición básica que nos proporcione un punto de partida para nuestra búsqueda de una mejor comprensión del fenómeno. En esta sección proponemos una definición específica y revisamos varios temas periféricos que giran en torno a esta definición.

Una definición

Parece que existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.[4] Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características clave que la organización tiene en alta estima. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:[5]

1. *Innovación y asunción de riesgos.* El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo.* El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *Energía.* El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuum de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. Este cuadro se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros. La tabla 17-1 muestra cómo se pueden combinar estas características para crear organizaciones profundamente diferentes.

Tabla 17-1 El contraste en las culturas organizacionales

Organización A

Esta organización es uno empresa industrial. Se espera que los administradores documenten plenamente todas sus decisiones; y los "buenos administradores" son aquellos que pueden proporcionar datos detallados para apoyar sus recomendaciones. No se alientan las decisiones creativas que significan cambios o riesgos considerables. Puesto que los administradores de proyectos fracasados reciben criticas abiertas y se les sanciono, procuran no implantar ideas que se desvían mucho del *statu* qua. Un administrador de nivel inferior citó una frase que se utilizo frecuentemente en la compañía:. "si no está roto, no la repares".

Se exige que los empleados sigan las extensas reglas y reglamentos de la empresa. Los administradores supervisan muy de cerca o los empleados poro cerciorarse de que no hay desviaciones. La administración se ocupa de una alta productividad, sin que importe su impacto sobre la moral de los empleados o la rotación del personal.

Las actividades de trabajo están diseñados en torno a los individuos. Existen departamentos y líneas de autoridad bien diferenciados, y se espera que los empleados minimicen el contada formal can otros fuera de su área funcional a líneo de mando. Las evaluaciones y recompensas por el desempeño insisten en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal en la determinación de aumentos de sueldo y ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa industrial. Sin embargo, aquí la administración estímulo y premio la asunción de riesgos y el cambio. Se valoran las decisiones basadas en la intuición tanto cama aquellos que están bien racionalizadas. La administración se enorgullece de su historial de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito en introducir con regularidad productos innovadores. Los administradores o los empleados que conciben una buena idea son alentados para "seguir adelanten. Y los fracasos reciben el tratamiento de "experiencias de aprendizaje". La empresa se enorgullece de estar impulsada por el mercado y de responder con rapidez a las necesidades cambiantes de sus clientes,

Hay pocas reglas y reglamentos que deben seguir los empleados, y la supervisión es laxo porque la administración cree que sus empleados trabajan arduamente y son confiables. La administración se ocupa de alcanzar una alta productividad, pero cree que esto llega como consecuencia del buen trato de su gente. La compañía está orgullosa de ser una buena organización para trabajar.

Los actividades de los puestos están diseñadas alrededor de los equipos de trabajo, ~ los miembros del equipo para que interactúen con personas a través de niveles de funciones y autoridad. l..os empleados hablan positivamente de la competencia entre equipos. Los individuos y los equipos tienen metas, y las bonificaciones se basan en el logro de estos resultados. Se concede a los empleados bastante autonomía para seleccionar el medio por el cual se alcanzan las metas.

Tipologías culturales

Jeffrey Sonnenfeld, de Emory University, ha ideado un esquema de conceptos que nos pueden ayudar a visualizar las diferencias entre las culturas organizacionales y la importancia de integrar correctamente a las personas con las culturas. Mediante el estudio de las organizaciones ha identificado cuatro "tipos" culturales: *academia, club, equipo de béisbol* y *fortaleza.*[6]

ACADEMIA Una academia es el lugar para los escaladores constantes, que desean dominar perfectamente cada nuevo puesto que ocupan. A estas compañías les gusta reclutar jóvenes recién graduados de la universidad, proporcionarles mucha capacitación especial y, luego, conducirlos cuidadosamente pasando por muchos puestos especializados dentro de una función específica. De acuerdo con Sonnenfeld, IBM es una academia clásica. También lo son Coca-Cola, Procter & Gamble y General Motors.

CLUB De acuerdo con Sonnenfeld, los clubes asignan un alto valor al ajuste, a la lealtad y al compromiso, y la antigüedad es su clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la academia, el club prepara a sus administradores como generalistas. Ejemplos de clubes son United Parcel Service, Delta Airlines, las compañías operativas de Bell, las dependencias gubernamentales y las fuerzas armadas.

El CO en las noticias ....

La creación de una cultura que asume riesgos

Microsoft trata de contratar personas que han cometido errores y han aprendido de ellos. "Buscamos a alguien que aprende, se adapta y es activo en el proceso de aprender de los errores", dice Michael Mapes, el vicepresidente ejecutivo de Microsoft, En el proceso de contratación, "siempre prestamos: ¿cuál fue uno de los mayores fracasos que haya tenido? ¿Qué aprendió del mismo?" Tomemos por ejemplo a Craig Mundie. Él cofundó Alliant Computer Systems en 1982. Diez años después, incapaz de pagar su nómina, su compañía se declaró en bancarrota. Sin embargo,

Microsoft contrató a Mundie diciembre de 1992 para que encabezara una división encargada de resolver la forma coma se puede poner a trabajar la nueva tecnología en productos del consumidor. Lo que Microsoft vio en Mundie fue alguien que no sólo tenía experiencia técnica y administrativa, sino con el valor de apostarle a una visión, aunque resultara con fallas. La gente de Microsoft le dirá a usted: apostar a las visiones es de lo que trata la compañía. El hecho de que muchas de estas visiones fracasen al final es menos importante que haber intentado alcanzarlas. En su búsqueda de los que asumen riesgos visionarios, a Microsoft le gusta arriesgarse con personas que han tratado con éxito sus fracasos y reveses, "Hay mucho fracaso interno que se acepta aquí", dice un ejecutivo "Uno no puede dejar (que los empleados] piensen que si no funcionan, van a ser despedidos. *Si* así fuera, nadie tomaría esos puestos."

En Microsoft es mejor correr riesgos y fracasar, que nunca correr riesgos.

Con base en B. McMenamin, "'The virtue of Making Mistakes", *Forbes* **(9 dc** mayo de 1994), págs. 192-194.

EQUIPO DE BÉISBOL Estas organizaciones son refugios con orientación empresarial para los tomadores de riesgos e innovadores. Los equipos de béisbol buscan personas con talento de todas las edades y experiencias, y luego los recompensan por lo que producen. Al ofrecer enormes incentivos financieros y gran libertad de acción a sus estrellas, es común el salto de un puesto a otro entre estas organizaciones. Organizaciones que se ajustan a la descripción de equipo de béisbol se encuentran con frecuencia en despachos contables, jurídicos, banca de inversión y consultoría; agencias de publicidad; creadores de software; y empresas de investigación biológica.

FORTALEZA Mientras los equipos de béisbol premian la creatividad, las fortalezas se preocupan por la supervivencia. Muchas fueron antes academias, clubes o equipos de béisbol, pero encontraron tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación. Las fortalezas ofrecen poca seguridad en el puesto; sin embargo, pueden ser lugares emocionantes para aquellas personas que prefieren el desafío de un giro de 180 grados. Las organizaciones fortaleza incluyen a grandes minoristas, a empresas de productos de madera y a compañías de explotación de gas natural.

Sonnenfeld observó que a muchas organizaciones no se les puede adscribir claramente a alguna de las cuatro categorías, ya sea porque tienen una combinación de culturas o porque están en transición. Por ejemplo, General Electric tenía culturas plenamente distintas dentro de sus diferentes unidades, y Apple Computer comenzó como equipo de béisbol, pero al madurar se está transformando en academia.

Sonnenfeld encontró que cada uno de los cuatro tipos culturales tiende a atraer a determinadas personalidades, y la vinculación de personalidad-cultura organizacional afecta el grado y la facilidad con que una persona puede ascender en las jerarquías administrativas. Por ejemplo, un tomador de riesgos progresará en un equipo de béisbol, pero fracasará en una academia.

La cultura es un término descriptivo

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de satisfacción con el puesto.

La investigación de la cultura organizacional ha tratado de medir la forma como los empleados visualizan a su organización: ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa?

En contraste, la satisfacción con el puesto trata de medir las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma como los empleados visualizan las expectativas de la organización, las prácticas de

recompensa y cosas semejantes. Aunque es indudable que los dos términos tienen algunas características que se superponen, tenga en cuenta que el término *cultura organizacional* es un concepto descriptivo; la *satisfacción con el puesto* es un concepto de evaluación.

¿Tienen las organizaciones culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se vuelve explicito cuando definimos a la cultura como un sistema de significado *compartido*. Por tanto, debemos esperar que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.[7]

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puede haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.[8]

Una **cultura dominante** expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una *organización* nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las **subculturas** tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que comparten de manera exclusiva los miembros de ese departamento. Incluirá los **valores centrales** de la cultura dominante, más valores adicionales específicos de los miembros del departamento de compras. De manera parecida, una oficina o unidad de la organización que está separada físicamente de las operaciones principales de la organización puede adoptar una personalidad diferente. Asimismo, se conservan los valores centrales en lo esencial, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.

cultura dominante
Expresa los valores centrales que se comparten por una mayoría de miembros de la organización.

subculturas
Miniculturas dentro de una organización que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica.

valores centrales
Valores primarios o dominantes que se aceptan en toda la organización.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de "significado compartido" de la cultura lo que la convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento. Pero no podemos pasar por alto la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que pueden influir en el comportamiento de los miembros.

Las culturas fuertes en comparación con las débiles

Cada vez se populariza más la diferenciación entre las culturas fuertes y las débiles.[9] El argumento aquí es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal.

En una **cultura fuerte** se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización.[10] Cuantos más miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la intensidad y el alto grado en que se comparte crea un clima interno de mucho control conductual. Por ejemplo, Nordstrom, ubicada en Seattle, está en posesión de una de las más fuertes culturas de servicio en la industria de ventas al menudeo. Los empleados de Nordstrom saben en términos muy precisos lo que se espera de ellos, y estas expectativas contribuyen mucho a conformar su comportamiento.

culturas fuertes
Culturas en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Nike, Inc., tiene una cultura fuertemente orientada a los deportes que le infundió su fundador Phillip Knight. la meta corporativa de Nike es "mejorar las vidas de las personas por medio del deporte y la buena condición física". Se le reconoce mundialmente como "uno empresa de atletas", y Nike es administrada por ex atletas profesionales, universitarios y olímpicos, que diseñan y venden zapatos y ropa para los aficionados a los deportes. La sede de Nike en Beaverton, Oregon, es su World Campus de 74 acres con veredas para caminar y trotar y edificios con los nombres de héroes de Nike, como el centro Joan Benolt Samuelson, el centro de acondicionamiento físico Bo Jackson, y la guardería de Joe Patterno, Las prácticas de la empresa que promueven la salud y el bienestar físico incluyen el pago extra a empleados que asisten en bicicleta en sustitución del auto al trabajo.

Un resultado específico de una cultura fuerte debe ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización. Tal unanimidad de propósito propicia cohesión, lealtad y compromiso organizacional. A su vez, estas cualidades disminuyen la propensión de los empleados a abandonar la organización.[11]

La cultura en comparación con la formalización

- Una fuerte cultura organizacional mejora la consistencia en el comportamiento.

Una cultura organizacional fuerte mejora la consistencia en el comportamiento. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización.

En el capitulo 14 analizamos el modo como las reglas y reglamentos de la formalización actúan para ajustar el comportamiento de los empleados. Una alta formalización en una organización origina predecibilidad, orden y consistencia. Nuestro argumento aquí es que una cultura fuerte alcanza el mismo fin sin necesidad de que se documente por escrito. En consecuencia, debemos visualizar la formalización y la cultura como dos caminos diferentes para un destino común. Mientras más fuerte es la cultura de una organización, menos necesidad tiene la administración de preocuparse por formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados. Estas directrices se incorporan en los empleados cuando aceptan la cultura de la organización.

La cultura organizacional en comparación con la cultura nacional

Este capitulo toma prestado el concepto antropológico de las culturas sociales y lo aplica a nivel organizacional. Nuestro argumento principal es que los miembros de una organización adquieren percepciones comunes que, a su vez, afectan sus actitudes y comportamiento. Sin embargo, la fuerza de ese efecto depende de la fortaleza de la cultura organizacional.

A lo largo de este libro hemos argumentado que se deben tener en cuenta las diferencias nacionales —es decir, las culturas nacionales— si es que se han de formular predicciones cuidadosas acerca del comportamiento organizacional en diferentes países. Entonces parece apropiado formular esta pregunta: ¿pasa la cultura nacional por encima de la cultura de una organización? Por ejemplo, ¿hay más posibilidades de que una instalación de IBM en Alemania refleje la cultura étnica alemana o la cultura corporativa de IBM?

La investigación indica que la cultura nacional tiene mayor impacto sobre los empleados que la cultura de su organización.[12] Por tanto, los empleados alemanes en una instalación de IBM en Munich se verán influidos más por la cultura alemana que por la cultura de IBM. Esto significa que, a pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para el conocimiento del comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional es todavía más influyente.

Nuestra conclusión tiene algunas limitaciones, para que se refleje la autoselección que tiene lugar en la etapa de contratación. Por ejemplo, IBM puede estar menos preocupada con la contratación de un “italiano típico” para sus operaciones en Italia, que con la contratación de un italiano que se ajuste a la forma como IBM hace las cosas.[13] Los italianos que tienen una gran necesidad de autonomía es más factible que vayan a Olivetti que a IBM. ¿Por qué? Porque la cultura organizacional de Olivetti es informal y no estructurada. Concede a los empleados bastante más libertad que IBM.[14] De hecho, Olivetti trata de contratar individuos que son impacientes, enfrentan riesgos y son innovadores, cualidades que las operaciones italianas de IBM tratarían de excluir deliberadamente en las nuevas contrataciones.

θ *¿Qué hace la cultura?*

Nos hemos referido al impacto de la cultura organizacional sobre el comportamiento. También hemos señalado de manera explícita que una cultura fuerte debe asociarse con una menor rotación de personal. En esta sección revisaremos más cuidadosamente las funciones que desempeña la cultura, y determinaremos si ésta puede ser una desventaja para una organización.

Las funciones de la cultura

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlíeva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. Es esta última función la que nos interesa especialmente. Como aclara la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego:

> La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo... Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les acepta como miembros integrados a la organización. Las infracciones a las reglas, ya sea de parte de ejecutivos de alto nivel o de empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación universal y fuertes sanciones. El cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos.[15]

Parece que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante en los años 90. A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, el *significado compartido* proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección.

Como veremos más adelante en este capítulo, determinar quién recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quién se valora como gran realizador y quién obtiene un ascenso, son decisiones que se ven fuertemente influidas por el “ajuste” individuo-organización —es decir, si las actitudes y comportamiento del solicitante o del empleado son compatibles con la cultura—. No es coincidencia que los empleados en Disneyland y Disney World luzcan simpáticos universalmente, con buen aspecto y saludables, y con una sonrisa radiante. Ésa es la imagen que busca Disney. La compañía selecciona empleados que la mantengan. Y una vez en el puesto, una fuerte cultura, apoyada por reglas y reglamentos formales, asegura que los empleados de Disney actúen de forma relativamente uniforme y predecible.

La cultura como desventaja

Estamos tratando a la cultura en una forma carente de prejuicios. No hemos dicho que sea buena o mala, sólo que existe. Muchas de sus funciones, según se han bosquejado, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Es evidente que éstos son beneficios para la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Indica a los empleados cómo se hacen las cosas y lo que es importante. Pero

no debemos pasar por alto los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial una que es fuerte, sobre la eficacia de la organización.

BARRERA AL CAMBIO La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Es muy posible que esta situación tenga lugar cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente está pasando por cambios rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser apropiada. De manera que la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, puede pesar sobre la organización y hacer difícil una respuesta a cambios en el ambiente. Esto ayuda a explicar los desafíos que los ejecutivos de compañías como IBM, Eastman Kodak y General Dynamics han tenido en años recientes para adaptarse a cataclismos en su ambiente. Estas compañías tienen culturas fuertes que les funcionaron bien en el pasado. Pero estas culturas fuertes se convierten en barreras al cambio cuando ya no resulta “hacer las cosas como siempre”. Para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que llevaron a éxitos anteriores pueden conducir al fracaso cuando estas prácticas ya no se vinculan bien con las necesidades ambientales.’[6]

BARRERA A LA DIVERSIDAD La contratación de nuevos empleados que a causa de su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja.’[7] La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la cultura de la organización. De otra manera, es poco posible que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la administración desea reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes imponen bastante presión para que se amolden los empleados. Limita los campos de valores y estilos que son aceptables. Es obvio que esto crea un dilema. Las organizaciones contratan individuos diferentes a causa del vigor alternativo que estas personas aportan al sitio de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diferentes probablemente disminuyan en culturas fuertes cuando la gente trata de ajustarse. Por tanto, las culturas fuertes pueden ser una desventaja cuando son eficaces para eliminar la singularidad de las fortalezas que traen a la organización las personas con diferentes antecedentes.

BARRERA A LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES Tradicionalmente, los factores clave que observaba la administración al tomar decisiones de fusión o adquisición estaban relacionados con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal.’S Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos puedan ser el atractivo inicial de una posible adquisición, el que realmente funcione parece que tiene que ver más con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

La adquisición del agente financiero Charles Schwab y Co. por parte de Bank America ilustra en la práctica este punto. BankAmerica compró la empresa de manos de Schwab en 1983 como parte de su estrategia de diversificación dentro de un campo más amplio de productos financieros. Pero las compañías conformaban un equipo terrible. BA era conservadora; Schwab era audaz y enfrentaba riesgos. Uno de los símbolos más obvios de las diferencias entre estas dos empresas eran los automóviles que manejaban sus ejecutivos. A los ejecutivos de BA se les proporcionaban Fords y Buicks de cuatro puertas. Los ejecutivos superiores de Schwab también manejaban automóviles de la compañía, pero los de ellos eran Ferraris, Porsches y BMWs. A pesar de que Schwab era una empresa rentable y ampliaba la línea de productos de BA, la gente de Schwab no podía ajustarse a la forma como se hacían las cosas en BA. El matrimonio se disolvió en 1987, cuando Charles Schwab volvió a comprarle su empresa a BankAmerica.

θ *La creación y el mantenimiento de la cultura*

La cultura de una organización no surge del viento. Una vez establecida, rara vez se desvanece. ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en la creación de una cultura? ¿Qué revigoriza y mantiene a estas fuerzas una vez que se han establecido? Contestamos ambas preguntas en esta sección.

¿Cómo comienza una cultura?

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente última de la cultura de una organización: sus fundadores.[19]

Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

La cultura de Microsoft es en gran parte un reflejo del cofundador y actual DGE, Bill Gates. En lo personal, Gates es enérgico, competitivo y muy disciplinado. Estas son las mismas características que se utilizan frecuentemente para describir al gigante de software que dirige. Otros ejemplos contemporáneos de fundadores que han tenido un impacto inconmensurable sobre la cultura de sus organizaciones son Akio Monta en Sony, Ted Turner en Turner Broadcasting Systems, Fred Smith en Federal Express, Mary Kay en Mary Kay Cosmetics, Steve Jobs en Apple Computer y Richard Branson en el grupo Virgin.

Roy Kroc, fundador de McDonald's, murió en 1984. Pero su filosofía de proporcionar a los clientes calidad, servicio, limpieza y precio se ha conservado en forma grabada. Los administradores de McDonald's en todo el mundo aprenden acerca de la visión y principios directrices de Kroc en uno de los *cinco* ***centros de capacitación de Hamburguer University en Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Japón y Australia.***

.... El CO en las noticias ....

Chung Ju Yung y la compañía que creó: Hyundai

Hyundai es un imperio comercial de $45 mil millones anuales, compuesto de más de 40 compañías en campos que van desde barcos a semiconductores, de vehículos con motor a computadoras, de ingeniería a robots, de materias petroquímicas a tiendas de departamentos. El grupo Hyundai es una organización con disciplina militarizada. El hombre que la forjó así fue Chung Ju Yung.

Chung nació en 1915, siendo uno de siete hijos de una familia de campesinos empobrecidos. Después de la II Guerra Mundial, Chung estableció un negocio de reparación de automóviles. La llamó "Hyundai", que significa *moderno* en coreano. Desde este pequeño principio comenzó el gigantesco imperio. A lo largo del crecimiento de la organización, el estilo de Chung modeló su cultura. Reinan la lealtad a la familia y el autoritarismo. "El jefe sigue siendo el jefe", dice Kim Yund Duc, presidente de Hyundai Corp. USA.

Cuando estaba en la cima de su poder, Chung era una figura aterradora. Hay rumores de que solía estar fijo un mueble en la sala del consejo de administración de Hyundai, porque Chung a veces golpeaba a los subalternos que no lo escuchaban o no hacían lo que él deseaba.

Hyundai puede representar un extremo en la obediencia feudal, pero evolucionó en lo que los ejecutivos de Chung llaman el "espíritu de Hyundai". Un manual que se entrega al nuevo personal señala: "El trabajo arduo del creador [Chung] y su valor de pionero nos han ayudado a abrir el camino para la expansión, modernización e internacionalización de la sociedad industrial de nuestro país." En la ciencia popular y literatura de Hyundai se cita a Chung casi tanto como los chinos invocaban a Mao Tse-tung hace dos décadas.

"Todo en Hyundai funciona sobre una base bastante parecida a lo militar", dice un consultor estadounidense. "Tienen un arsenal en el patio. Las personas educadas saben lo que tienen que hacer si estalla la guerra."

Si usted desea entender el estilo: fiero, competitivo, de Hyundai, su obediencia feudal, o su naturaleza disciplinada, militarista, no necesita ir más lejos que ver a su fundador Chung Ju Yung.

Con base en O. Kirk. "The Humbling of Chairman Chung", *Asia,* Inc. (abril de 1994), págs. 24-29.

El mantenimiento vivo de una cultura

Una vez que una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares.[20] Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos que analizamos en el capítulo 16 refuerzan la cultura organizacional. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, y que se recompense a las personas que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización. Examinemos más de cerca a cada una.

SELECCIÓN La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Pero suele suceder que se identifique a más de un candidato que satisface los requisitos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, seria ingenuo pasar por alto el hecho de que la decisión final acerca de quién de entre ellos se contrata se verá afectada significativamente por el juicio que formule el tomador de decisiones sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento correcto, ya sea deliberada o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tienen valores que son consistentes en esencia con los de la organización, o por lo menos con una buena parte de esos valores.[21] Además, el proceso de selección proporciona información a los solicitantes acerca de la organización. Los candidatos aprenden sobre la organización, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden autoeliminarse del grupo de solicitantes. Por tanto, la selección se convierte en una calle de dos direcciones, ya que permite que tanto el patrón como el solicitante anulen un matrimonio, si parece que va a resultar una mala pareja. En otras palabras, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores clave. Los solicitantes a puestos en la administración de marcas en Procter & Gamble pasan por un proceso exhaustivo de solicitud y de filtrado. Sus entrevistadores forman parte de un grupo de élite que ha sido seleccionado y capacitado extensamente mediante conferencias, videos, películas, entrevistas prácticas y juegos de papeles para identificar a los solicitantes que se ajustarán con éxito a P&G. Se entrevista a profundidad a los solicitantes para detectar cualidades como su habilidad para "efectuar grandes volúmenes de trabajo excelente", "identificar y entender problemas", y "llegar a conclusiones perfectamente fundamentadas y bien razonadas que conducen a la acción". P&G valora la racionalidad y busca solicitantes que piensan de esa manera. Los solicitantes universitarios pasan dos entrevistas y una prueba de conocimientos generales en el campus, antes de que se les transporte por vía aérea a Cincinnatti para sostener tres entrevistas individuales más y una entrevista de grupo a la hora de la comida. Cada una de estas entrevistas trata de encontrar evidencias que corroboren la existencia de aquellos rasgos que la empresa cree que tienen una fuerte correlación con "lo que cuenta" para alcanzar el éxito en

Los solicitantes de puestos en Compaq Computer son seleccionados cuidadosamente por su habilidad para ajustarse a la cultura de la compañía orientada hacia el trabajo en equipo. Como lo señaló un ejecutivo: "Podemos encontrar muchas personas que son competentes... El punto número uno es si se ajustan a la forma como llevamos a cabo el negocio."[23] En Compaq, eso significa que los candidatos deben ser personas con las que es fácil llevarse bien y que se sienten cómodas con el estilo de administración por consenso de la empresa. Para incrementar la probabilidad de que se eliminan las personas solitarias y aquellas con grandes egos, no es raro que un solicitante sea entrevistado por 15 personas, que representan todos los departamentos de la organización y una variedad de niveles de antigüedad.[24]

ADMINISTRACIÓN SUPERIOR Las acciones de la administración superior también tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. [25] Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización; por ejemplo, si es deseable tomar riesgos; cuánta libertad deben conceder los administradores a sus subordinados; cuál es la ropa apropiada; y qué acciones incidirán en aumentos salariales, ascensos y otras recompensas.

Por ejemplo, veamos Xerox Corp.[26] Su director general ejecutivo de 1961 a 1968 fue Joseph C. Wilson. Su tipo correspondía al de un empresario dinámico, y supervisó el asombroso crecimiento de Xerox sobre la base de su copiadora 914, uno de los productos de mayor éxito en la historia estadounidense. Cuando Wilson estaba en el poder, Xerox tenía un ambiente empresarial, con una cultura informal, de mucha camaradería, innovadora, audaz y que enfrentaba riesgos. El reemplazo de Wilson como DGE fue C. Peter McCologh, graduado de Harvard con una maestría en administración de empresas y un estilo de administración formal. Instituyó controles burocráticos y un impactante cambio en la cultura de Xerox. Cuando McCologh dejó el puesto en 1982, Xerox se había vuelto torpe y

formal, con mucha política y batallas de campo y niveles de administradores que se portaban como perros guardianes. Su reemplazo fue David T. Kearns. Este creyó que la cultura que heredaba obstaculizaba la habilidad de Xerox para competir. Para aumentar la competitividad de la empresa, Kearns redujo el tamaño de Xerox eliminando 15 000 puestos, delegó la toma de decisiones hacia abajo y centró nuevamente la cultura de la organización en torno a un tema sencillo: incrementar la calidad de los productos y servicios de Xerox. Por sus acciones y las de su cuadro de administradores superiores, Kearns hizo comprender a todos los empleados de Xerox que la compañía valoraba y premiaba la calidad y eficacia. Cuando Kearns se jubiló en 1990, Xerox todavía tenía problemas. El negocio de las copiadoras estaba en su fase de madurez, y Xerox había fallado en el desarrollo de sistemas computarizados de oficina. El DGE actual, Paul Allaire, ha tratado de remodelar de nuevo la cultura de Xerox. Para ser más específicos, ha reorganizado la corporación alrededor de un departamento de mercadotecnia mundial, ha unificado las divisiones de desarrollo del producto y fabricación y ha reemplazado a la mitad de los administradores superiores de la compañía con personas de fuera. Allaire busca remodelar la cultura de Xerox para centraría en el pensamiento innovador y adelantarse a la competencia.

El éxito del fabricante de chips para computadoras Intel Corporation descansa en su habilidad de ser el primero en llevar al mercado productos innovadores. Paro lograr velocidad e innovación, Andy Grove, DGE de Intel, fomenta una cultura igualitaria en que todos los empleados sienten que sus ideas son respetadas y apreciadas. Con sus acciones y política, Grove rompe las barreras de comunicación que ocasionan incomodidades e inhiben el intercambio libre de ideas e información. En Intel todos los empleados, incluyendo a Grove (que se muestra aquí), trabajan en pequeños cubículos abiertos. Grove reduce las luchas por el poder al eliminar símbolos de estatus como comedores privados para los ejecutivos y lugares reservados en los espacios do estacionamiento de la empresa.

socialización
Proceso que adapto a los empleados a la cultura organizacional.

SOCIALIZACIÓN Independientemente de lo bueno que sea el trabajo de reclutamiento y selección que ponga en marcha la organización, los nuevos empleados no están plenamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea de mayor importancia que, al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los nuevos empleados podrían perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por tanto, la organización deseará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación recibe el nombre de **socialización**.[27]

Todos los infantes de Marina tienen que pasar por el campamento de reclutas, donde tienen que "probar" su compromiso. Desde luego, al mismo tiempo, los entrenadores están adoctrinando a los nuevos reclutas en el "estilo de la infantería de Marina". Los nuevos empleados de Sanyo pasan por un programa intensivo de capacitación de cinco meses (los capacitados comen y duermen juntos en dormitorios subsidiados por la empresa, y se les pide que tomen sus vacaciones juntos en lugares de recreo que son propiedad de la compañía) donde aprenden la forma de Sanyo de realizar todo —desde cómo hablar a los superiores hasta un arreglo personal correcto— ~28 La empresa considera que este programa es esencial para la transformación de los jóvenes empleados, recién egresados de la escuela, a *kaisha senshi,* consagrados, o guerreros corporativos.

Al examinar la socialización, tengamos en mente que la etapa crucial en la socialización es el momento del ingreso en la organización. Éste es el momento en que la organización trata de moldear al recién llegado como empleado "en buenas condiciones". Los empleados que no aprenden el comportamiento de los papeles esenciales o centrales se arriesgan a ser calificados como "inconformes" o "rebeldes", lo que frecuentemente conduce a la expulsión. Pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque quizás no tan explícitamente durante toda su carrera en la organización. Esto contribuye también al mantenimiento de la cultura organizacional.

Se puede conceptuar a la socialización como un proceso compuesto de tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis.[29] La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda, el nuevo empleado ve cómo es realmente la organización y enfrenta la posibilidad de que

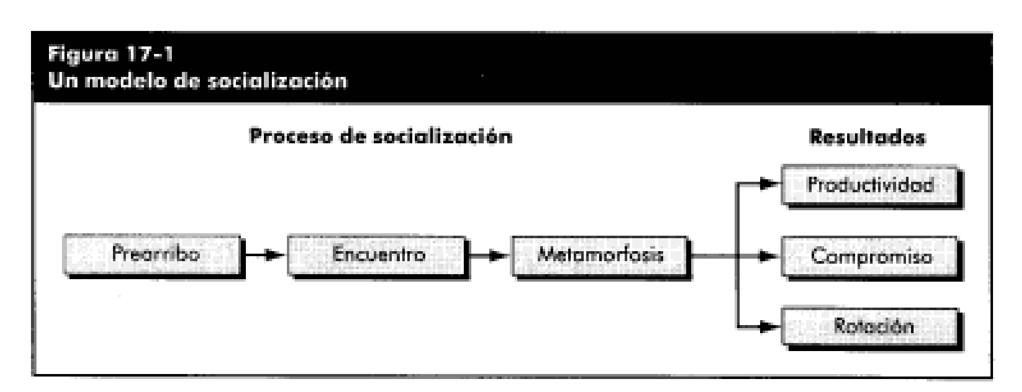
las expectativas y la realidad puedan ser diferentes. En la tercera etapa tienen lugar cambios de una duración relativamente larga. El nuevo empleado domina las habilidades necesarias para su puesto, se desempeña con éxito en sus nuevos papeles y hace los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.[30] Este proceso de tres etapas impacta en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de seguir con la empresa. La figura 17-1 muestra este proceso.

etapa de prearribo
Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que tiene lugar antes de que un nuevo empleado ingrese a la organización.

La **etapa de prearribo** reconoce explícitamente que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas. Éstos abarcan tanto el trabajo que debe realizarse como a la organización. Por ejemplo, en muchos puestos, especialmente en el trabajo de profesionales, los nuevos miembros tendrán que pasar por una considerable socialización previa durante la capacitación y en la escuela. Por ejemplo, un propósito básico de una escuela de administración de empresas es socializar a sus estudiantes con las actitudes y comportamientos que desean las empresas. Si los ejecutivos de negocios creen que los empleados exitosos valoran la ética de las utilidades, son leales, trabajan con ahínco, desean realizarse y aceptan de buena gana las instrucciones de sus superiores, pueden contratar a individuos que salen de las escuelas de administración de empresas y que han sido premoldeados según este patrón. Pero la socialización de prearribo va más allá del puesto específico. Se utiliza el proceso de selección en la mayoría de las organizaciones para informar a los empleados potenciales acerca de la organización como un todo. Además, como se ha observado con anterioridad, el proceso de selección también actúa para asegurar la inclusión del "tipo correcto" —aquellos que se ajustarán—. "En realidad, la habilidad del individuo para presentar su lado apropiado durante el proceso de selección determina en primer lugar su habilidad para ingresar en la organización. Así, el éxito depende del grado en el cual el aspirante ha anticipado correctamente las expectativas y deseos de las personas de la organización que están a cargo de la selección."[31]

etapa de encuentro
Etapa en el proceso de socialización en que un nuevo empleado ve realmente cómo es la organización y enfrento la posibilidad de que sus expectativas y la realidad puedan ser diferentes.

A su ingreso en la organización, el nuevo miembro entra en la **etapa de encuentro**. Aquí el individuo enfrenta la posible dicotomía entre sus expectativas —acerca del puesto, compañeros de trabajo, su jefe y la organización en general— y la realidad. Si las expectativas han sido más o menos precisas, la etapa de encuentro simplemente reafirma las percepciones que se obtuvieron previamente. Sin embargo, a menudo éste no es el caso. Cuando las expectativas y la realidad son diferentes, el nuevo empleado debe pasar por una socialización que le haga desprenderse de sus supuestos anteriores y reemplazarlos con otro conjunto que la organización considera deseable. En un caso extremo (figura 17-1), un nuevo miembro puede desilusionarse completamente con la realidad de su puesto y renunciar. Una selección correcta debe reducir significativamente la probabilidad de que suceda esto.



Durante la etapa de socialización, Toshiba adoctrino a los nuevos emplea. dos en la cultura de su organización. Los reclutas no sólo aprenden acerca de la historia de la empresa y sus valores centrales, sino también se les exige que aprendan la canción de la compañía.

Por último, el nuevo miembro debe solucionar cualquier problema que haya descubierto durante la etapa de encuentro. Esto puede significar tener que pasar por cambios —por ello a esta etapa la llamamos **etapa de**

Etapa de metamorfosis
Etapa en el proceso de socialización en que un nuevo empleado se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo.

metamorfosis—. Las opciones que se presentan en la tabla 17-2 son alternativas diseñadas para llevar a cabo la metamorfosis deseada. Por ejemplo, observe que mientras más confía la administración en los programas de socialización que son formales, colectivos, fijos, en serie e insisten más en el desprendimiento, mayor será la probabilidad de que las diferencias y puntos de vista de los recién llegados serán eliminados y reemplazados por comportamientos tipificados y predecibles. Si la administración realiza una selección cuidadosa de las experiencias de socialización de los recién llegados, puede —en un caso extremo— crear conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres, o individuos inventivos y creadores que consideran que ninguna práctica organizacional es sagrada.

Podemos decir que la metamorfosis y el proceso de socialización en el ingreso está completo cuando el nuevo miembro se siente cómodo con la organización y en su puesto. Ha hecho propias las normas de la organización y de su grupo de trabajo, y las entiende y acepta. El nuevo miembro se siente aceptado por sus compañeros como un individuo confiable y valioso, tiene confianza en sí mismo de tener la capacidad para terminar el trabajo con éxito, y entiende al sistema —no sólo sus propias tareas, sino también las reglas, procedimientos y las prácticas aceptadas informalmente—. Por último, sabe cómo se le evaluará, es decir, qué criterios se utilizan para medir y valorar su trabajo. Sabe lo que se espera de él y lo que constituye un trabajo "bien hecho". Según lo muestra la figura 17-1, una metamorfosis con éxito debe causar un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado y en su compromiso con la organización, y reducir su propensión a dejar la organización.

Resumen: cómo se forman las culturas

La figura 17-2 resume la forma como se establece y se mantiene la cultura de una organización. La cultura organizacional se deriva de la filosofía del fundador. A su vez, esto influye fuertemente en el criterio que se utiliza en la contratación. Las acciones de la administración superior actual fijan el clima general de lo que es o no un comportamiento aceptable. La forma como se socializará a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección, y de la preferencia de la administración superior de los métodos de socialización.

Tabla 17-2 Opciones »ara la socialización al ingreso de personas recién contratadas

Formal en comparación con informal Mientras más se separa a un nueva empleado del ambiente de trabajo continuo y se le diferencia en alguna forma para hacerle explicito su papel de recién llegado, más formal es la socialización. Son ejemplos los programas específicos de orientación y capacitación. La socialización informal coloca al nuevo empleado directamente en su puesto, sin poca o ninguna atención especial.

Individual en comparación con colectiva Se puede socializar individualmente a los nuevos miembros. Esta describe cómo se efectúa en muchas oficinas de profesionales. También se les puede agrupar y procesar por medio de un conjunto idéntico de experiencias, cama en el campo militar de adiestramiento para recién llegados.

Fila en comparación con variable Esto se refiere al programo de tiempo en que los recién llegados hacen la transición de extraña a interno. Un programo fijo establece etapas tipificadas de transición. Esto caracteriza a los programas de capacitación o rotación, También incluye periodos de prueba, como el estatus de "asociado" de ocho a 10 añas que utilizan los despachas cantables y los bufetes jurídicos antes de decidir si se hace socio a un candidato. Los programas variables no notifican por adelantado su periodo de transición. Los programas variables describen el sistema típico de ascensos, donde no se le paso a uno a la siguiente etapa sino hasta que esté "listo".

En serie en comparación con aleatoria La socialización en serie se caracteriza por modelas de papeles que capacitan y alientan al recién llegado. Los programas de aprendizaje y asesoría son ejemplos. En la socialización aleatoria se retienen deliberadamente los modelos de papeles. Se deja que el nuevo empleado se dé cuenta por sí mismo de las cosas.

Investidura en comparación con despojamiento La socialización por investidura supone que las cualidades y calificaciones del recién llegado son los ingredientes necesarios para el éxito en el puesto, de manera que se confirman y apoyan estas cualidades y calificaciones. La socialización por despojamiento trato de quitarle ciertas características al recluta. Las personas que se han comprometido con fraternidades masculinas y femeninas pasan a través de una socialización de despojamiento para amoldarías al papel correcta.

Fuente: Can base en 4. Van Moanen, “People Processing: Strategies of Organizational Socialization”, Organizational Dynamics (verano de 1978), **págs.** 19-36. y EH. Schein, “Organizational Culture”, American Psychologist (febrero de 1990), **pág.** 116.



θ *Cómo aprenden la cultura los empleados*

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo las más poderosas: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Historias

En los días en que Henry Ford II era el presidente del consejo de administración de Ford Motor Co., usted hubiera tenido muchas dificultades para encontrar un administrador que no hubiera escuchado la historia del señor Ford, que recordaba a sus ejecutivos cuando se volvían demasiado arrogantes, que “mi nombre es el que está en el edificio”. El mensaje estaba claro: ¡Henry Ford II manejaba la compañía!

A los empleados de Nordstrom les gusta escuchar la siguiente historia. Transmite fuertemente la política de la compañía sobre las devoluciones de los clientes:

cuando esta cadena de venta de especialidades al menudeo estaba en su infancia, un cliente llegó para regresar un juego de llantas de automóvil. El vendedor no estaba seguro de la forma como debía manejar el problema. Al estar hablando el cliente y el vendedor, el señor Nordstrom pasó por allí y escuchó la conversación. Intervino de inmediato y preguntó al cliente cuánto había pagado por las llantas. El señor Nordstrom entonces le indicó al vendedor que aceptara las llantas e hiciera un reembolso completo en efectivo. Después de que el cliente había recibido su dinero y había partido, el vendedor perplejo vio al jefe. “Pero, señor Nordstrom, no vendemos llantas!” “*Ya* lo sé”, contestó el jefe, “pero hacemos todo lo necesario para que el cliente esté feliz. Esto es lo que quiero decir cuando digo que tenemos la política de aceptar devoluciones sin hacer preguntas”. Entonces Nordstrom levantó el teléfono y llamó a un amigo en el negocio de autopartes para ver cuánto podía conseguir por las llantas.

Relatos como éstos circulan por muchas compañías. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones.[32] Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.[33]

Rituales

rituales
Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización señalan qué metas son de la mayor importancia, qué gente es importante y cuál es eliminable.

Los **rituales** son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.[34]

Los miembros de los cuerpos académicos de las universidades pasan por un largo ritual en su búsqueda de empleo permanente —posesión definitiva del puesto—. Suele suceder que el profesor aspirante esté a prueba durante seis años. Al final de ese periodo, los compañeros del profesor deben tomar una decisión: extenderle un nombramiento definitivo o entregarle un contrato de un año que terminará la relación laboral. ¿Qué es necesario para obtener el trabajo permanente? Por lo general se requiere un desempeño satisfactorio en la enseñanza, servicios al departamento y a la universidad, y en la actividad académica en general. Desde luego, lo que satisface los requisitos para

obtener el puesto en el departamento de una universidad puede calificarse como inadecuado en otro. La clave es que la decisión de una designación definitiva en esencia pregunta al personal académico que ya tiene estatus definitivo si el candidato ha demostrado, con base en seis años de desempeño, si se ajusta bien al departamento y a la universidad. Los compañeros que han sido socializados debidamente habrán demostrado que son dignos de que se les conceda un nombramiento definitivo. Cada año, a cientos de miembros de las facultades en colegios y universidades se les niega el nombramiento definitivo. En algunos casos esta acción es resultado de un desempeño pobre en todos los aspectos. Sin embargo, es más frecuente suponer que la decisión se debe al hecho de que el profesor en cuestión no funcionó bien en aquellas áreas que el personal académico definitivo cree que son importantes. El profesor que pasa docenas de horas cada semana preparando su clase y logra obtener evaluaciones sobresalientes de los estudiantes, pero descuida sus actividades de investigación y publicación, puede correr el riesgo de que se le pase por alto a la hora de otorgar nombramientos definitivos. Lo que ha sucedido simplemente es que el profesor no se ha adaptado a las normas fijadas por el departamento. Un miembro sagaz del personal académico evaluará desde los inicios de su periodo de prueba cuáles son las actitudes y comportamiento que sus compañeros desean, y luego procederá a ofrecerles lo que desean. Por supuesto, al exigir determinadas actitudes y comportamientos, el personal académico definitivo da pasos significativos hacia la tipificación de los candidatos a ocupar una plaza permanente.

Un rito anual de Sun Microsystems en Mountaln VIew, California, es un elaborado truco que se presenta el Día de los inocentes. Cada año un equipo de ingenieros son los genios creadores de una broma dirigida a un miembro de la administración superior de la compañía. Un año la víctima fue Wayne "Scuba" Rosing, vicepresidente de Sun Microsystems Laboratories, Inc. Aquí se muestra una réplica de tamaño real de la oficina de Rosing que los ingenieros de la empresa construyeron en el fondo de un tanque de tiburones en un acuario de San Francisco. Los administradores superiores ven el ritual como un tributo a las proezas en Ingeniería de la compañía y su disposición para divertirse. Creen que los eventos de buen humor estimulan el equipo de trabaio y la camaradería y elevan la moral de la empresa. *Los* ***rituales se filman, de manera que los empleados en otras ubicaciones de la empresa en Estados Unidos y 18 países mas puedan participar de la diversión.***

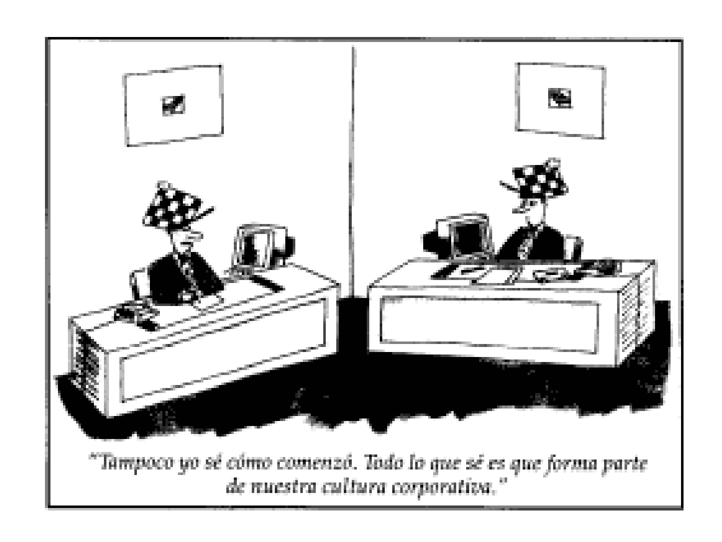
Uno de los rituales corporativos mejor conocidos es la reunión anual de premiación de Mary Kay Cosmetics.[35] Se ve como una combinación entre un circo y un espectáculo de Miss America, y la reunión tiene lugar durante un par de días en un amplio auditorio, en un escenario frente a una multitud de espectadores que aplauden, y donde todos los participantes están vestidos con fascinantes trajes de noche. A las vendedoras se les premia con una serie de regalos ostentosos —prendedores de oro y diamantes, estolas de pieles, Cadillacs color de rosa— de acuerdo con el éxito que han tenido para alcanzar las cuotas de ventas. Este "espectáculo" actúa como motivador al reconocer públicamente el desempeño sobresaliente en las ventas. Además, el aspecto de ritual refuerza la determinación y optimismo personal de Mary Kay, que le permitió vencer sus limitaciones personales, fundar su compañía y alcanzar el éxito material. Transmite a sus vendedoras el mensaje de que es importante alcanzar su cuota de ventas y que por medio de un trabajo arduo y estimulo ellas también pueden alcanzar el éxito.

Símbolos materiales

La matriz de Tandem Computers en Cupertino, California, no parece la típica sede de una organización. Tiene veredas para trotar, una cancha de básquetbol, espacio para clases de baile y yoga, y una gran alberca —todo para que lo disfruten los empleados—. Cada viernes por la tarde, a las 4:30, los empleados participan en barra libre de cerveza semanal, cortesía de la empresa. La informalidad de esta matriz corporativa transmite a los empleados la idea de que

Tandem valora la franqueza y la igualdad.

Figura 17-3
Dibujo por Mick Stevens en The New *Yorker*, 3 de octubre de 1994. Derechos reservados © por The New Yorker Magazine, Inc. Reimpreso con autorización.



Algunas corporaciones proporcionan a sus ejecutivos superiores limusinas con chofer y, cuando viajan por avión, el uso ilimitado del jet corporativo. Otros quizás no lleguen a viajar en limusinas o en jet privado, pero pueden obtener un automóvil y transporte aéreo pagado por la empresa. Sólo que el auto es un Chevrolet (sin chofer) y el asiento en el jet está en la sección económica de un avión comercial.

La disposición física de la matriz corporativa, el tipo de automóviles que se proporcionan a los ejecutivos superiores y la presencia o ausencia de aviones corporativos son unos cuantos ejemplos de los símbolos materiales. Otros símbolos incluyen el tamaño y distribución de las oficinas, la elegancia del mobiliario, prerrogativas ejecutivas y la forma de vestir.[36] Estos símbolos materiales revelan a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamiento (por ejemplo, quién toma riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que son apropiados.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

> • Al aprender el lenguaje de una organización, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

Los siguientes son ejemplos de la terminología utilizada por los empleados en Dialog, un redistribuidor de bases de datos que opera en California: *número de* acceso (un número asignado a cada registro individual en una base de datos); *KWIC* (una serie de palabras clave en el contexto); y *operador relacional* (la búsqueda en una base de datos de nombres o términos clave en cierto orden). Los bibliotecarios son una fuente rica de terminología que es extraña a las personas ajenas a su profesión. Desarrollan sus conversaciones liberalmente con siglas como ARL (siglas en inglés de la asociación de bibliotecas de investigación), OCLC (un centro de Ohio que efectúa catalogación por cooperación), y OPAC (que se refiere a un catálogo de acceso de patrones en línea). Cuando Louis Gerstner salió de RJR Nabisco para dirigir IBM, tuvo que aprender un vocabulario nuevo completo que incluía el *Orchard* (la sede corporativa de IBM en Armonk, Nueva York, y que alguna vez fue un huerto de manzanas); *big iron* (computadoras de mainframe); *hypo* (un empleado con alto potencial); un *one performer* (un empleado con calificación de desempeño superior, según IBM); y *PROFS* (sistemas de oficinas profesionales, nombre con el que se conoce al sistema de correo electrónico interno de IBM).[37]

Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente inventan términos de su uso exclusivo para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con sus negocios. Los empleados nuevos frecuentemente se ven abrumados con las siglas y una jerga que, seis meses después de estar en el puesto, se convierten plenamente en parte de su lenguaje. Una vez que se ha asimilado, esta terminología actúa como denominador común que unifica a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

θ *La cultura organizacional en acción*

Ahora centremos nuestra atención en tres organizaciones específicas y sus culturas: la Walt Disney Co., MCI Communications y Time Warner. Son interesantes por diferentes razones. Disney es fascinante por la fuerza de su cultura; MCI porque es tan poco tradicional; y Time Warner como ilustración de lo que sucede cuando se fusionan culturas diferentes.

The Walt Disney Co.

La Walt Disney Co. está integrada por tres divisiones principales: entretenimiento filmado, productos para el consumidor y parques temáticos y lugares de recreo. En la actualidad, las operaciones de los parques temáticos de la empresa en California, Florida, Tokio y París significan 56% de los ingresos de Disney y 64% de sus utilidades de operación. Puesto que estos parques temáticos son la parte que la mayoría de nosotros conoce mejor acerca de las operaciones de Disney —y donde es más fuerte la cultura de la empresa—, veamos cómo la administración crea y mantiene "esa imagen Disney" [38]

Esta fotografía de empleados de Dlsneyworld muestre 'la Imagen' *Disney*. ***los jóvenes (tanto él como ella) tienen una apariencia limpia, son delgados y se ven saludables. Se seleccionan los miembros del elenco —ya sean servidores de alimentos, machistas en los desfiles, vendedores de recuerdos, choferes de autobuses, o aseadores de habitaciones— para reforzar la Imagen sana de Disney. Durante las tradiciones, la sesión inicial de capacitación de Disney los nuevos empleados reciben una guía de apariencia de 36 páginas que detalla todo desde el largo y el estilo del cabello hasta la cantidad correcta de cosméticos. De igual importancia que lo apariencia es la personalidad' Disney. Los entrenadores escogen candidatos que son entusiastas,*** *se* ***enorgullecen de su trabajo, pueden hacerse cargo de una situación y son jugadores de equipo.***

Supongamos que usted desea un trabajo de verano en Disneyland. Sus probabilidades de conseguirlo mejorarían si conoce a alguien que ya está trabajando en la organización. Disney ha encontrado que la existencia de vínculos personales reduce la variabilidad social en el grupo de prospectos para su contratación. Todos los que resultan contratados tienen por lo menos dos entrevistas personales con los representantes de los parques. Se insiste en la identificación de personas que se ajustan a las normas estrictamente específicas de Disney sobre la apariencia —complexión, altura y peso, rectitud y color de los dientes, y cuestiones semejantes—. No es una casualidad que la mayoría de los empleados de Disneyland son solteros, acabando de entrar en sus 20 años, de apariencia saludable, sin defectos faciales, de altura superior y peso inferior al promedio, con normas conservadoras de arreglo personal. El largo proceso de contratación reduce la probabilidad de seleccionar "inadaptados".

Una vez contratados, los nuevos empleados pasan por una socialización de ingreso que es formal, colectiva y en serie. Las identidades de los que ingresan no se desmantelan, únicamente se prescinde de ellas al capacitar a los empleados en su nueva identidad. Reciben ocho horas de orientación, seguidas de 40 horas más o menos de aprendizaje en los terrenos del parque.

Uno de los puntos esenciales en la orientación de Disney es el aprendizaje del lenguaje. No hay empleados, sólo "miembros del elenco". Las personas no tienen puestos, sino que desempeñan papeles. De hecho, la empresa tiene todo un lenguaje propio. Los clientes son "huéspedes", a los paseos a caballo o bicicleta se les llama "atracciones", el personal de policía es "anfitrión de seguridad", los uniformes son "trajes de escena", los accidentes son "incidentes", las personas no trabajan sino que "están en escena", y la lista sigue y sigue.

Desde luego, los nuevos contratados también aprenden la historia de la compañía, la filosofía de Walt Disney y las normas de servicio al huésped. Se insiste en valores como "todo el mundo es en el fondo un niño cuando está en

Disneyland".

Para asegurar aún más la consistencia del comportamiento, la empresa alienta a los empleados a que pasen juntos sus horas fuera de trabajo. Las ligas de sóftbol y voleibol de Disney, sus días de campo oficiales, las noches de los empleados en el parque y las fiestas de playa proporcionan un gran escenario social para aquellos que están interesados y, al mismo tiempo, limita su exposición a los valores ajenos a Disney.

Una vez capacitados, los empleados de Disneyland llegan a creer que realmente "están en escena" mientras trabajan. La facilidad con la que se deslizan a sus papeles de amigos de los usuarios y la habilidad cotidiana para actuar que muestran al desempeñar estos papeles —ya sea como operador de viajes en Space Mountain, comerciante de dulces en la "calle principal" o el mismísimo Pato Donald— son, en gran parte, hazañas de la ingeniería social.

MCI Communications

Bill McGowan —ya fallecido— fundó MCI Communications en 1968. Desde su concepción, MCI fue una operación de renegados. Ésta fue la compañía con ventas anuales de sólo unos cuantos millones de dólares, que a principios de los años 70 tuvo la osadía de tratar de fragmentar la corporación más grande del mundo al acudir a los tribunales y atacar el monopolio telefónico de AT&T. Y en una de las grandes historias de "David contra Goliat" de los negocios, tuvo éxito. En 1993, MCI tuvo ingresos de $11.9 mil millones y obtuvo $627 millones de utilidades.

En contraste con la mayoría de los ejecutivos con éxito, que crean la organización fuera del caos, McGowan modeló la cultura de MCI para crear caos fuera de la organización.[39] La empresa refleja la creencia de McGowan de que tanto la antigüedad como la lealtad corporativa carecen de importancia. No existen medallas conmemorativas de cinco y de diez años. ¿Por qué? Porque implican que las personas que han estado más tiempo con la empresa son mejores en alguna forma. McGowan dijo: "Lo opuesto casi siempre es verdad. Son los recién llegados, los jóvenes, los que traen las ideas frescas y la energía." De acuerdo con estos valores, la corporación tiene la meta oficial de cubrir por lo menos la mitad de todas las vacantes con personal de fuera de la empresa. Además, las personas que renuncian a MCI no son tratadas como traidores, como en la mayoría de las grandes empresas. En su lugar, se les organizan fiestas y se les recuerda que MCI las volverá a contratar.

La misma cantidad de esfuerzo que ejerce Disney para tipificar el comportamiento de sus empleados en sus parques temáticos la ejerce MCI para estimular a los individuos a que sean singulares. MCI desea que sus empleados sean libres y flexibles. McGowan se horrorizaba con la idea de recompensar a los empleados por su adhesión a reglas y procedimientos tipificados. En las reuniones anuales de toda la compañía le gustaba decir: "Sé que en alguna parte, alguien allá afuera está tratando de redactar un manual de procedimientos. Bueno, uno de estos días voy a saber quién eres, y cuando lo sepa, te voy a correr.

Time Warner

Como ya observamos en este capitulo, cuando una adquisición tiene éxito o fracasa, se busca cada vez más la explicación en la compatibilidad cultural. Aunque unos estados financieros favorables o la sinergia de productos pueden ser el atractivo inicial de una posible adquisición, el que ésta realmente funcione puede tener más que ver con la forma en que se vinculan las culturas de las dos organizaciones. El caso de Time Warner ilustra este punto.[40]

Time Warner es una de las compañías más grandes del mundo en el renglón de los medios de comunicación, con ingresos anuales de $14.5 mil millones. Se creó cuando Time Inc. adquirió Warner Communications en 1989. Time incorporó al matrimonio una impresionante lista de publicaciones que eran de su propiedad, como las revistas *Sports Illustrated, People, Time* y *Fortune.* Warner contribuyó con sus negocios de películas, televisión por cable y música. La lógica subyacente detrás de la fusión de estos dos gigantes fue la creación de un conglomerado integrado por medios de comunicación.

En sus primeros cinco años, la adquisición que Time hizo de Warner no ha resultado ser el éxito que esperaban la administración y los accionistas. En 1990 Time Warner perdió $227 millones. En 1993 seguía perdiendo $164 millones. Es cierto que diversos factores han contribuido a estas pérdidas —en especial los fuertes intereses que originó la deuda en que se incurrió para la compra—, pero también es cierto que ha sido un gran problema la fusión de dos culturas organizacionales muy diferentes.

Desde su fundación por Henry Luce, Time prosperó al aislar las empresas editoriales de los otros negocios. La cultura de Time era conservadora y paternalista. De acuerdo con los valores periodísticos, la empresa fomentaba una fuerte creencia en la integridad. Time proporcionaba a sus empleados un ambiente de trabajo estable, una sensación de familia y un empleo tan parecido a uno de por vida como se pudiera encontrar en una corporación estadounidense.

En contraste, Warner era una empresa que vivía en un mundo de transacciones continuas. Sus productos —

música, series de televisión, grabaciones— se recrean constantemente, lo que supone nuevas transacciones. Los valores de Hollywood y de la industria del entretenimiento empañaron la moralidad corporativa de Warner. Warner experimentó bastante rotación de personal, como es de esperar en un clima de "gran riesgo, gran recompensa". Los veteranos de Time suelen utilizar la palabra *sucios* cuando hablan de los que hacen las transacciones de Warner en Hollywood. Mientras la gente de Time creció en una empresa que estimulaba y premiaba la precaución, el personal de Warner sobrevivía al moverse con rapidez y enfrentar riesgos.

¿Pueden dos culturas tan diferentes vivir felices para siempre jamás? Disculpen la broma, ¡pero el "Time" lo dirá!

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

La figura 17-4 muestra a la cultura organizacional como una variable que interviene en el desempeño y la satisfacción. Los empleados forman una percepción subjetiva global de la organización con base en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis sobre el sentido de equipo y el apoyo a las personas. En efecto, esta percepción global se convierte en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado, siendo el mayor impacto en las culturas más fuertes.

Así como las personalidades de la gente tienden a ser estables a través del tiempo, lo mismo sucede con las culturas fuertes. Esto explica la dificultad que encuentran los administradores para manejar el cambio en las culturas fuertes. Cuando una cultura está mal integrada con su ambiente, la administración deseará cambiarla. Pero como se muestra en el análisis A favor-En contra de este capítulo, el cambio de cultura de una organización es un proceso largo y difícil. El resultado, por lo menos a corto plazo, es que los administradores deben tratar la cultura de su organización como algo relativamente fijo.

Una de las consecuencias administrativas más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones sobre la selección de personal. Es probable que la contratación de individuos cuyos valores no se ajustan con los de la organización se traduzca en tener empleados sin motivación ni compromiso y que están insatisfechos con sus puestos y con la organización.[41] No es de sorprender que los empleados "desajustados" muestren porcentajes de rotación bastante más elevados que los individuos que perciben un buen ajuste.[42]

No debemos pasar por alto la influencia de la socialización sobre el desempeño de los empleados. El desempeño de un empleado depende en grado considerable del conocimiento de lo que debe o no debe hacer. El conocimiento de la forma correcta como se debe desempeñar un puesto indica una socialización adecuada. Además, la evaluación del desempeño de un individuo incluye la forma como la persona se ajusta dentro de la organización. ¿Puede llevarse bien con sus compañeros de trabajo? ¿Tiene hábitos de trabajo aceptables y muestra una actitud correcta? Estas cualidades difieren entre puestos y organizaciones. Por ejemplo, en algunos puestos se evaluará más favorablemente a los empleados si son enérgicos y dan señales de que son ambiciosos. En otro puesto, o en el mismo puesto en otra compañía, se podrá evaluar en forma negativa un enfoque de esta clase. Como resultado, la socialización correcta se convierte en un factor significativo que influye tanto en el desempeño real del puesto como en la forma como otros lo perciben.

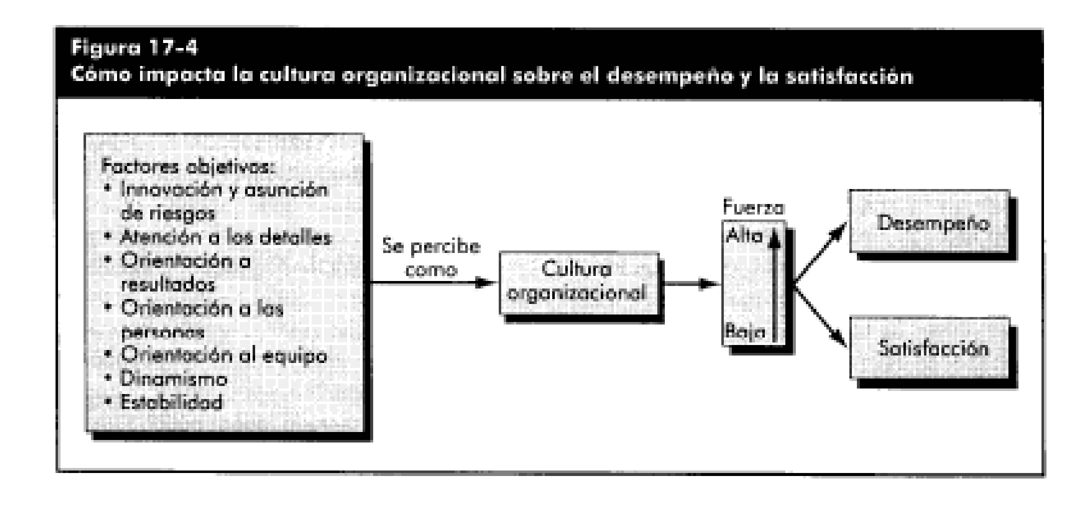


Figura 17-4
Cómo impacta la cultura organizacional sobre el desempeño y la satisfacción

θ *Para repaso*

1. ¿Cuál es la relación entre institucionalización, formalización y cultura organizacional?
2. ¿Cuál es la diferencia entre la satisfacción con el puesto y la cultura organizacional?
3. ¿Puede un empleado sobrevivir en una organización si rechaza sus valores centrales? Explíquese.
4. Enliste y compare cuatro tipologías culturales.
5. ¿Qué define la subcultura de una organización?
6. Compare la cultura organizacional con la cultura nacional.
7. ¿Cómo puede significar una cultura una desventaja para una organización?
8. ¿Cómo se mantiene la cultura de una organización?
9. ¿Qué beneficios puede proporcionar la socialización a la organización? ¿Para el nuevo empleado?
10. Compare las culturas organizacionales de Disney y MCI.

θ *Para discusión*

1. Contraste la personalidad individual con la cultura organizacional. ¿En qué se parecen? ¿En qué son diferentes?
2. ¿Es la socialización un lavado de cerebro? Explíquese.
3. Si la administración busca una cultura caracterizada por la innovación y autonomía, ¿cómo podría ser su programa de socialización?
4. ¿Puede usted identificar una serie de características que describen la cultura de su universidad? Compare su lista con las de sus compañeros. ¿Hasta qué punto están de acuerdo?
5. "Deberíamos oponernos a la manipulación de los individuos para propósitos organizacionales; sin embargo, cierto grado de uniformidad social permite que las organizaciones trabajen mejor." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Analícela.

A favor

El caso contra el cambio cultural

El hecho de que la cultura de una organización esté formada por características relativamente estables implica que es muy difícil que la administración la cambie. Tal conclusión puede ser correcta.

La cultura de una organización se va formando durante muchos años y tiene sus raíces en valores que se tienen en gran estima y con los que están altamente comprometidos los empleados. Además, existen diversas fuerzas que operan continuamente para sostener una cultura determinada. Estas incluirían declaraciones escritas acerca de la misión y la filosofía de la organización, el diseño de los espacios físicos y los edificios, el estilo de liderazgo dominante, los criterios de contratación, las prácticas previas a un ascenso, los rituales arraigados, relatos conocidos de personas y sucesos clave, criterios históricos de evaluación de desempeño de la organización, y la estructura formal de la misma.

Las políticas de selección y ascensos son mecanismos especialmente importantes que trabajan contra el cambio cultural. Los empleados eligen la organización porque perciben que sus valores se "ajustan bien" con la organización. Se sienten cómodos con ese ajuste y resistirán fuertemente los esfuerzos para perturbar el equilibrio. Atestiguan este dilema las severas dificultades que enfrentan organizaciones como IBM, Sears, General Motors, AT&T y el servicio postal de Estados Unidos al tratar de remodelar sus culturas.* Estas organizaciones tendían a atraer tradicionalmente a individuos que deseaban y progresaban en situaciones estables y muy estructuradas. Las personas que controlan las organizaciones también seleccionarán administradores superiores que continuasen con la cultura actual. Incluso los intentos de cambiar una cultura es probable que resulten infructuosos al contratar externamente un nuevo director general ejecutivo. La evidencia indica que es muy posible que la cultura cambie al ejecutivo en lugar de suceder a la inversa. ¿A qué se debe? A que está demasiado arraigada, y el cambio se convierte en una amenaza potencial para el autointerés de los miembros. De hecho,

un punto de vista más pragmático de la relación entre la cultura de una organización y su director general ejecutivo sería la observación de que la práctica de cubrir las vacantes de nivel superior con los empleados administrativos actuales asegura que los que manejen la organización han sido plenamente adoctrinados en la cultura de la misma. El ascenso desde dentro proporciona estabilidad y disminuye la incertidumbre. Cuando el consejo de administración de Exxon selecciona como nuevo director general ejecutivo a una persona que ha pasado 30 años en la empresa, garantiza virtualmente que la cultura permanecerá sin cambio.

Sin embargo, no se debe tomar nuestro argumento como que la cultura nunca se puede cambiar. En el caso poco usual en que una organización enfrente una crisis que amenaza su supervivencia —una crisis que se reconoce universalmente como una verdadera situación de vida o muerte—, los miembros de la organización responderán a los esfuerzos de cambio cultural. Por ejemplo, fue sólo hasta que los ejecutivos de General Motors y AT&T pudieron transmitir con éxito a los empleados la trascendencia de las crisis que les generaban sus competidores, cuando las culturas de estas organizaciones empezaron a mostrar señas de adaptación. Sin embargo, es poco posible que algo que no sea una crisis sea eficaz para lograr el cambio cultural.

* véase para este ejemplo K. Kerwin, "Can Jack Smith Fix GM?", *Business Week (1* de noviembre de 1993), págs. 126-131; y L. Hays, "Gerstner Is Struggling as He Tries to Change Ingrained IBM Culture", *Wall Street Journal* (13 de mayo de 1994). pág. Al

En contra

Cómo cambiar la cultura de una organización

Aunque es muy difícil cambiar la cultura de una organización, sí hay posibilidades de conseguirlo. Por ejemplo, Lee lacocca llegó a Chrysler Corp. en 1978, cuando parecía que a la empresa le faltaban sólo unas semanas para declararse en bancarrota. Empleó unos cinco años, pero en lo que ahora es una historia bien conocida, tomó la cultura conservadora de Chrysler que veía hacia adentro, orientada a la ingeniería, y la cambió por una cultu**ra** orientada a la acción y que respondía al mercado.

La evidencia sugiere que es muy posible que tenga lugar el cambio cultural cuando existen la mayoría o todas las siguientes condiciones:

Una crisis dramática. Éste es el *shock* que socava el *statu quo y* cuestiona la aplicabilidad de la cultura actual. Ejemplos de estas crisis pudieran ser un sorpresivo revés financiero, la pérdida de uno de los clientes principales o una innovación tecnológica importante llevada a cabo por un competidor. Los ejecutivos de Pepsi-Cola y Ameritech incluso han confesado haber originado crisis a fin de estimular el cambio cultural en sus organizaciones. *

Rotación en el liderazgo. Nuevos líderes en la administración superior, que pueden proporcionar un conjunto alternativo de valores clave, pueden percibirse como más capaces de responder a la crisis. Éste sería definitivamente el director general ejecutivo de la organización, pero podría ser necesario incluir también todos los puestos de administración superior. La contratación de DGE externos en IBM (Louis Gerstner) y en General Motors (Jack Smith) ilustran los intentos de introducir un nuevo liderazgo.

Organización joven y pequeña. Mientras más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura. De manera similar, es más fácil que la administración comunique sus nuevos valores cuando la organización es pequeña. Esto ayuda mucho a explicar la dificultad que tienen las corporaciones multimillonarias para cambiar su cultura.

Cultura débil. Mientras más ampliamente esté difundida una cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más dóciles al cambio que las culturas fuertes.

Si las condiciones apoyan el cambio cultural, usted debe tener en cuenta las siguientes su gerencias:

1. Haga que las personas de la administración superior se conviertan en modelos de papeles positivos, fijando el tono por medio de su comportamiento.
2. Cree nuevos relatos, símbolos y rituales para reemplazar a los que actualmente están en boga.
3. Seleccione, ascienda y apoye a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan.
4. Rediseñe los procesos de socialización para ajustarlos a los nuevos valores.
5. Cambie el sistema de recompensas para

estimular la aceptación de un nuevo conjunto de valores.

6. Reemplace las normas no escritas con reglas y reglamentos formales que se deben cumplir con rigidez.
7. Sacuda las subculturas actuales por medio de transferencias, rotación de puestos y/o despidos.
8. Trabaje para obtener el consenso del grupo de compañeros mediante la participación de los empleados *y* la creación de un clima con un alto nivel de confianza.

La implantación de la mayoría o de todas estas sugerencias no generará un cambio inmediato o impresionante en la cultura de la organización. En último análisis, el cambio cultural es un proceso largo que se mide en años en lugar de meses. Pero si la pregunta es "¿se puede cambiar la cultura?", la respuesta es "¡si!"

* B. Domaine, "Times Are Good? Create a Crisis", *Fortune* (28 de junio de 1993), págs. 123-130.

Ejercicio de autoconocimiento
¿Qué clase de cultura organizacional le queda mejor a usted?

En cada una de las siguientes declaraciones, circule el nivel de acuerdo o desacuerdo que usted siente personalmente.

MA = Muy de Acuerdo
A = De Acuerdo
1 = Incierto
D = Desacuerdo
MD = Muy en Desacuerdo

1.	Me gusta formar parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe de acuerdo con mi contribución al equipo.	MA	A	I	D	MD
2.	No se deben poner en riesgo las necesidades de una persona para que un departamento pueda alcanzar sus metas.	MA	A	I	D	MD
3.	Me gustan la emoción y la agitación que implica tomar riesgos.	MA	A	I	D	MD
4.	Si el desempeño de una persona es inadecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haya hecho.	MA	A	I	D	MD
5.	Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.	MA	A	I	D	MD
6.	Prefiero administradores que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones.	MA	A	I	D	MD
7.	Me gusta trabajar donde no hay mucha presión y donde la gente es básicamente calmada.	MA	A	I	D	MD

Pase a la página A-31 para la clave e instrucciones para la calificación.

Ejercicio para trabajo en grupo
Califique la cultura en su salón de clases

Aquí enlistamos 10 declaraciones. Califique cada una indicando en qué grado está usted de acuerdo. Si está muy de acuerdo, déle un 5. Si está muy en desacuerdo, déle un 1.

1. Mis compañeros de clase son amigables y apoyan. ____
2. Mi maestro es amigable y apoya. ____
3. Mi maestro me alienta a que lo cuestione y lo desafíe, lo mismo que a los otros estudiantes. ____

4. Mi maestro expresa claramente sus expectativas a la clase. ____
5. Creo que el sistema de calificaciones que utiliza mi maestro se basa en normas claras de desempeño. ____
6. El comportamiento de mi maestro durante los exámenes muestra su creencia de que los estudiantes son honrados y dignos de confianza. ____
7. Mi maestro proporciona una retroalimentación regular y rápida respecto de mi desempeño. ____
8. Mi maestro utiliza una curva de campana ajustada para asignar calificaciones. ____
9. Mi maestro está abierto a las sugerencias de cómo se puede mejorar el curso. ____
10. Mi maestro hace que tenga deseos de aprender. ____

Sume la calificación de todas las declaraciones, con excepción del número 8. Para el número 8, invierta la calificación (muy de acuerdo = 1; muy en desacuerdo = 5) y agréguela a su total. Su calificación estará entre 10 y 50.

Una calificación alta (37 o más) describe una cultura abierta, cálida, humana, de confianza y de apoyo. Una calificación baja (25 o menos) describe una cultura cerrada, fría, orientada a la tarea, autocrática y tensa.

Forme grupos de cinco a siete miembros cada uno. Compare sus calificaciones. ¿Cuánto se aproximan unas a otras? Analicen y resuelvan las discrepancias.

Ejercicio sobre un dilema ético
Los factores culturales y el comportamiento sin ética

La cultura de una organización socializa a la gente. Transmite a los miembros el mensaje sutil de que ciertas acciones son aceptables, aunque sean ilegales. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de General Electric, Westinghouse y otros fabricantes de equipo eléctrico pesado conspiraron contraviniendo la ley para fijar precios a principios de los años 60, los acusados declararon invariablemente que llevaban poco tiempo en sus puestos, que encontraron que la fijación de precios era una forma de vida establecida y que simplemente entraron en la fijación de precios como lo hacían en otros aspectos de sus puestos. Un administrador de GE observó que cada uno de sus jefes le había ordenado que se reuniera con la competencia: "Se había vuelto tan común y había estado en vigor durante tantos años, que creo perdimos de vista el hecho de que era ilegal."*

La fortaleza de la cultura de una organización influye en el comportamiento ético de sus administradores. Una cultura fuerte ejercerá más influencia sobre los administradores que una cultura débil. Si la cultura es fuerte y apoya altas normas éticas, debe tener una influencia positiva muy poderosa sobre el comportamiento ético de un administrador. Sin embargo, en una cultura débil es muy posible que los administradores confíen en las normas de las subculturas para dirigir su comportamiento. De esta manera, los grupos de trabajo y las normas departamentales influirán más fuertemente en el comportamiento ético en aquellas organizaciones que tienen culturas globales débiles.

También se reconoce en general que el contenido de una cultura afecta el comportamiento ético. En el supuesto de que esto sea cierto, ¿cómo se vería una cultura que modele altas normas éticas? ¿Qué podría hacer la administración superior para reforzar esa cultura? ¿Cree usted que es posible que un administrador con altas normas éticas mantenga esas normas en una cultura organizacional que tolera, o hasta estimula, las prácticas sin ética?

* Como se describe en P.C. Yeager. "Analyzing Corporate Offenses: Progress and Prospects", en W.C. Frederick y LE. Preston (editores), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT:JAI Press, 1990), pág. 174.



La cultura de Levi Strauss

Levi Strauss es el fabricante más grande de ropa en el mundo. En 1993 tuvo utilidades de $492 millones en ventas de $5.9 mil millones. Pero, después de haber tenido ventas y utilidades que establecían los máximos niveles

durante cinco de los seis años entre 1988 y 1993, la compañía estaba en dificultades. Su problema principal estaba en su lentitud para desarrollar nuevos productos y llevarlos a los puntos de venta al menudeo. Por ejemplo, Haggar Apparel y Farah Manufacturing le ganaron a Levi el mercado con pantalones inarrugables durante más de un año. Algunos críticos culpan en parte a la cultura singular de Levi.

Levi Strauss se ha embarcado en un experimento social a gran escala. Está tratando de cumplir una visión desarrollada por su DGE Robert D. Haas, el sobrino de tercera generación del fundador de la compañía. Haas cree que Levi debe ser una criatura ética, capaz de obtener suficientes utilidades y, al mismo tiempo, hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Esta visión se transmite en una serie de "aspiraciones" corporativas redactadas por la administración superior. Incluye lo siguiente:

Franqueza. La administración debe mostrar que es directa, abierta, comprometida con el éxito de otros y dispuesta a reconocer sus culpas en los problemas.

Diversidad. La compañía valora la diversidad en la fuerza de trabajo en todos los niveles de la organización. Se buscarán puntos de vista diferentes; se valorará la diversidad y se le premiará con honradez; no se le suprimirá.

Ética. La administración proporcionará expectativas claras, practicará las normas citadas de comportamiento ético, y hará que se cumplan éstas por toda la compañía.

El poder de decidir y actuar que se delega a los empleados. La administración debe ceder autoridad hacia abajo en la organización a las personas que están más cerca de los productos y los clientes.

Levi no hace negocios con proveedores que violan las estrictas normas de la empresa respecto del ambiente de trabajo y la ética. La tercera parte de la evaluación de un empleado se basa en lo bien que logró un comportamiento "aspiracional". Si los empleados de gran realización se desentienden de puntos como la diversidad y el poder de decidir y actuar que se delega a los empleados, quizás no reciban un aumento de sueldo.

Algunos críticos se preguntan si el énfasis de Levi sobre los valores no está distrayendo a la empresa. No es de sorprender que Haas piense que las cosas estarían peor si no fuera por el libre intercambio de ideas de la empresa y su compromiso con la diversidad y el poder de decidir y actuar que se delega.

Preguntas

1. Describa la cultura de Levi utilizando las siete características descritas en este capítulo.
2. La administración de Levi cree que su cultura le proporciona una ventaja competitiva en el mercado. ¿Cree usted que esto sea cierto?
3. ¿Le gustaría a usted trabajar para Levi Strauss? ¿Desearía tener acciones de la compañía? Explique sus respuestas.

Fuente: Con base en R. Mitcheíl, "Managing by values", Busineas *Week* (1 de agosto de 1994). págs. 46-52.



La cultura de trabajo compulsivo de Microsoft

Antes las cosas eran muy sencillas. Papá se iba a trabajar y mamá se quedaba en casa y cuidaba de los hijos. Como sabemos, esos papeles tradicionales son ahora la excepción. Hoy en día es posible que mamá tenga un puesto de tiempo completo fuera del hogar, y que papá tenga que atender los quehaceres domésticos y criar a los niños. ¿Pero han cambiado las políticas organizacionales para reflejar estos nuevos papeles? En muchas compañías, la respuesta parece ser "no". Es irónico que las políticas organizacionales actuales puedan reflejar mejor las necesidades de las madres que trabajan que las de los padres que desean equilibrar sus responsabilidades de familia y de trabajo. Existen riesgos para los padres que escogen "la ruta de papá".

Tomemos el caso de Jeff Coulter, quien tenía un puesto de vendedor en Microsoft, una empresa que se conoce porque espera largas horas de trabajo de sus empleados. Esto lo ilustra la historia de un programador de Microsoft que se topó con el DGE de la compañía, Bilí Gates, una noche cuando el primero salía para su casa. Eran las 8 p.m. Gates le preguntó al empleado adónde iba. "A casa", contestó. "He estado aquí durante 12 horas." "Oh", respondió Gates, "¿sólo trabajas medio día?" La cultura de Microsoft abarca una ética de trabajo implacable. "Quejarse de lo duro que se

trabaja en Microsoft", dice un administrador, "es como quejarse del clima de Seattle".

Coutler trabajaba semanas de 50 horas en Microsoft. Pero, a fin de terminar su trabajo y llegar a casa a tiempo para la cena, llegaba temprano a la oficina. Sus compañeros de trabajo y su jefe que llegaban después que él en las mañanas sólo observaban que Coutler salía a las 5 o 5:30 en la tarde. Con el tiempo se despidió a Coutler. La compañía dijo que era por un desempeño inadecuado. Coutler piensa de otra manera. Dice que Microsoft lo discriminó por su estatus familiar.

Los siguientes extractos de conversaciones entre la jefa de Coutler y éste fueron grabados secretamente por él: "Microsoft contrata a todo aquel que esté dispuesto a contramatarse, de manera que todo el que se está contramatando está compitiendo contra otras personas que se están contramatando, y eso es como la supervivencia de los más aptos... Usted escogió una empresa donde es una desventaja estar casado. Es una desventaja tener cualquier otra prioridad que no sea el trabajo." La posición de Microsoft es que estos comentarios se sacaron de su contexto. Mientras tanto, Coutler continúa creyendo que su familia le costó el puesto.

Preguntas

1. ¿Es poco realista que una compañía como Microsoft espere que sus empleados antepongan sus carreras a sus familias? ¿Cree usted que las organizaciones necesitan cambiar en respuesta al cambio en papeles y valores familiares?
2. Una parte ampliamente reconocida de la cultura de Microsoft es trabajar muchas horas. ¿Cree usted que Microsoft necesita cambiar su cultura para satisfacer las necesidades de empleados orientados a su familia como Jeff Coutler, o considera que los trabajadores como Jeff necesitan cambiar para ajustarse a la cultura de Microsoft?
3. ¿Existe una doble norma cuando las organizaciones proporcionan tiempo flexible, guarderías y otras opciones amistosas para la familia para reducir el conflicto entre carrera y familia para las mujeres, mientras los hombres arriesgan sus carreras si desean pasar tiempo con sus familias?

Fuente: "Joys and Risks of the Daddy Track", *Nightline* (14 de agosto de 1991).

θ *Referencias bibliográficas*

DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990).

GORDON, G.G., "Industry Determinants of Organizational Culture," *Academy of Management Review* (April 1991), pp. 396—415.

GREY, R.J., and T.J.F. ThONE, "Differences Between North American and European Corporate Cultures," *Canadian Business Review* (Autumn 1990), pp. 26-30.

HATCH, M.J., "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review* (October 1993), pp. 657—93.

HOFSTEDE, G., M.H. BOND, and C-L. [UK, "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis," *Organization Studies,* Vol. 14, No. 4 (1993), pp. 483—502.

KENNEDY, C., "Changing the Company Culture at Ciba-Geigy," *Long Range Planning* (February 1993), pp. 18—27.

MARCOULIDES, G.A., and R.H. HECK, "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model," *Organization Science* (May 1993), pp. 209—25.

QUICK, j., "Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines," *Organizational Dynamics* (Winter 1993), pp. 45—56.

SCHNEIDER, B., 5.K. GUNNARSON, and K. NILES-JOLLY, "Creating the Climate and Culture of Success," *Organizational Dynamics* (Summer 1994), pp. 17—29.

TRICE, H.M., and J.M. BEYER, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

θ *Notas*

1 P. Nulty, "Making Money Like Clockwork," *Fortune* (September 20, 1993), pp. 80—82.

2 P. Selznick, "Foundations of the Theory of Organizations," *American Sociological Review* (February 1948), pp. 25—35.

3 L.G. Zucker, "Organizations as Institutions," in S.B. Bacharach (ed.), *Research in the Sociology of Organizations*

(Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 1—47; and A.J. Richardson, “The Production of Institutional Behaviour: A Constructive Comment on the Use of Institutionalization Theory in Organizational Analysis,” *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December 1986), pp. 304—16.

4 See, for example, H.S. Becker, “Culture: A Sociological View,” *Yale Review* (Summer 1982), pp. 513—27; and E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: JosseyBass, 1985), p. 168.

5 C.A. O’Reilly III, J. Chatman, and D.F. CaIdwell, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit,” *Academy of Management Journal* (September 1991), pp. 487—516; and J.A. Chatmah and K.A. Jehn, “Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be,” *Academy of Management Journal* (June 1994), pp. 522—53.

6 C. Hymowitz, “Which Culture Fits You?” *Wall Street Journal* (July 17, 1989), p. Bi.

7 The view that there will be consistency among perceptions of organizational culture has been called the “integration” perspective. For a review of this perspective and conflicting approaches, see D. Meyerson and J. Martin, “Cultural Change: An Integration of Three Different Views,” *Journal of Management Studies* (November 1987), pp. 623—47; and P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Refraining Organizational Culture* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).

8 See J.M. Jermier, J.W. Slocum, Jr., L.W. Fry, and J. Gaines, “Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture,” *Organization Science* (May 1991), pp. 170-94; and S.A. Sack-mann, “Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge,” *Administrative Science Quarterly* (March 1992), pp. 140-61.

9 See, for example, G.G. Gordon and N. DiTomaso, “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture,” *Journal of Managment Studies* (November 1992), pp. 793—98.

10 Y. Wiener, “Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Mainte-nance,” *Academy of Management Review* (October 1988), p. 536.

11.T. Mowday, L.W. Porter, and R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982).

12 See N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), pp. 58—60.

13 S.C. Schneider, “National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management,” *Human Resource Management* (Summer 1988), p. 239.

14 Ibid.

15 T.E. Deal and A.A. Kennedy, “Culture: A New Look Through Old Lenses,” *Journal of Applied Behavioral Science* (November 1983), p. 501.

16 See, for instance, D. Miller, “What Happens After Success: The Perils of Excellence,” *Journal of Management Studies* (May 1994), pp. 11—38.

17 See C. Lindsay, “Paradoxes of Organizational Diversity: Living Within the Paradoxes,” in L.R. Jauch and J.L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference* (San Francisco, 1990), pp. 374-78; and T. Cox, Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), pp. 162—70.

18 A.F. Buono and J.L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and *Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); and S. Cartwright and C.L. Cooper, “The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages,” *Academy of Management Executive* (May 1993), pp. 57—70.

19 E.H. Schein, “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” *Organizational Dynamics* (Summer 1983), pp. 13—28.

20 See, for example, J.R. Harrison and G.R. Carroll, “Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations,” *Administrative Science Quarterly* (December 1991), pp. 552—82.

21 See B. Schneider, “The People Make the Place,” *Personnel Psychology* (Autumn 1987), pp. 437—53; J.A. Chatman, “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms,” *Administrative Science Quarterly* (September 1991), pp. 459—84; and D.E. Bowen, G.E. Ledford, Jr., and B.R. Nathan, “Hiring for the Organization, Not the Job,” *Academy of Management Executive* (November 1991), pp. 35—51.

22 R. Pascale, “The Paradox of ‘Corporate Culture’: Reconciling Ourselves to Socialization,” *California Management Review* (Winter 1985), pp. 26-27.

23 “Who’s Afraid of IBM?” *Business Week* (June 29, 1987), p. 72.

24 Ibid

25 D.C. Hambrick and P.A. Mason, “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers,” *Academy of Management Review* (April 1984), pp. 193—206; B.P. Niehoff, C.A. Enz, and R.A. Grover, “The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions,” *Group and Organization Studies* (September 1990), pp. 337—52; and H.M. Trice and J.M. Beyer, “Cultural Leadership in Organizations,” *Organization Science* (May 1991), pp. 149—69.

26 “Culture Shock at Xerox,” *Business Week* (June 22, 1987), pp. 1, 6—10; and T. Vogel, “At Xerox, They’re Shouting ‘Once More into the Breach,”’ *Business Week* (July 23, 1990), pp. 62—63.

27 See, for instance, R.L. Falcione and C.E. Wilson, “Socialization Processes in Organizations,” in G.M. Goidhar and GA. Barnett (eds.), *Handbook of Organizational Communication* (Norwood, NJ: Ablex, 1988), pp. 151—70; Nj. Allen and J.P. Meyer, “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation,” *Academy of Management Journal* (December 1990), pp. 847—58; V.D. Miller and F.M. Jablin, “Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process,” *Academy of Management Review* (January 1991), pp. 92—120; and Chatman, “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms.”

28 J Impoco, “Basic Training, Sanyo Style,” *U.S. News & World Report* (July 13, 1992), pp. 46-48.

29 J. Van Maanen and E.H. Schein, “Career Development,” in J.R. Hackman and J.L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), pp. 58-62.

30 D.C. Feldman, “The Multiple Socialization of Organization Members,” *Academy of Management Review* (April 1981), p. 310.

31 Van Maanen and Schein, “Career Development,” p. 59.

32 D.M. Boje, “The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm,” *Administrative Science Quarterly* (March 1991), pp. 106-26; and C.H. Deutsch, “The Parables of Corporate Culture,” *New York Times* (October 13, 1991), p. F25.

33 A.M. Pettigrew, “On Studying Organizational Cultures,” *Administrative Science Quarterly* (December 1979), p. 576.

34 Ibid,

35 Cited in J.M. Beyer and H.M. Trice, “How an Organization’s Rites Reveal Its Culture,” *Organizational Dynamics* (Spring 1987), p. 15.

36 A. Rafaeli and M.G. Pratt, “Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress,” *Academy of Management Review* (January 1993), pp. 32—55.

37 “LOB, Anyone?” *Business Week* (October 4, 1993), p. 94.

38 section is based on C. Knowlton, “How Disney Keeps the Magic Going,” *Fortune* (December 4, 1989), pp. 111—32; C.M. Solomon, “How Does Disney Do It?” *Personnel Journal* (December 1989), pp. 50-57; J. Van Maanen and G. Kunda, “‘Real Feelings’: Emotional Expression and Organizational Culture,” in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 11 (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), pp. 58-70; and J. Van Maanen, “The Smile Factory: Work at Disneyland,” in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Refraining Organizational Culture* (Newbury Park, CA: Sage, 1991), pp. 58-75.

39 E.L. Andrews, “Out of Chaos,” *Business Month* (December 1989), p. 33; and “The Forbes 500 Annual Directory,” *Forbes* (April 25, 1994), p. 282.

40 J. Marchese, “Time Warp,” *Business Month* (September 1990), pp. 32—40; P.M. Reilly, “Time Warner Posts a Narrowed Loss of $62 Million for the Third Quarter,” *Wall Street Journal* (October 22, 1991), p. A8; M. Lander, “Time and Warner May Now Become Time Warner,” *Business Week* (March 9, 1992), pp. 3 1—32; and J.L. Roberts, “Time Warner Loss Shrank in Period; Cable Hurt Results,” *Wall Street Journal* (October 18, 1994), p. B9.

41 J.A. Chatman, “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms,” pp. 459—84; and B.Z. Posner, “Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence,” *Human Relations* (April 1992), pp. 351—61.

42 JE Sheridan, “Organizational Culture and Employee Retention,” *Academy of Management Journal* (December 1992), pp. 1036-56.

CASO PROGRESIVO
. PARTE CUATRO.
EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

ROB PANCO: TRABAJAR DENTRO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

"La estructura de AT&T y Aslett es tan diferente como el día y la noche", dijo Rob Panco. "AT&T era pura jerarquía. Todo el mundo estaba muy consciente de la jerarquía de cada quien en la organización. Por ejemplo, no era raro que alguien me dijera: 'Usted sólo es del segundo nivel. Tenga cuidado de no desafiar a los de cuarto nivel en una reunión.' La jerarquía era todo. De hecho, recuerdo haber viajado en una ocasión con un administrador de mayor nivel. Cuando obtuvimos nuestro automóvil rentado en el aeropuerto, dijo: 'Tú eres gruñón. Maneja tú.' En AT&T no le dejan a uno olvidar dónde está en el orden de bateo. En contraste, Aslett es muy informal. Somos una organización plana. Las personas pueden acercárseme sin que se les corte la cabeza. No le doy mucha atención a la jerarquía. Además, aquí soy el responsable. Si hubiera sido Bob Alíen [DGE de AT&T], podría haber pensado que AT&T era mucho menos jerárquico. Mi perspectiva era la que se tiene desde abajo."

La mayoría de las personas está familiarizada con la forma en que las grandes empresas como AT&T realizan su proceso de selección. Estas compañías tradicionalmente contrataban jóvenes para posiciones de nivel de ingreso y luego les dejaban crecer y ascender por la estructura jerárquica. Se les daba mucho peso a los títulos universitarios y a las calificaciones en las pruebas de aptitud en el proceso de selección. Durante el último decenio, AT&T ha sufrido grandes cambios como resultado de la desregulación. Se ha despedido a decenas de miles de personas. Y en contraste con las prácticas anteriores, los nuevos contratados a menudo vienen de fuera para ocupar puestos administrativos de niveles medio y superior, porque las habilidades y perspectivas necesarias no estaban disponibles dentro de AT&T. Por ejemplo, en 1990 la organización contrató a Richard Bodman, presidente de Washington National Insurance, para que fuera el vicepresidente ejecutivo de AT&T, a cargo de la estrategia y desarrollo corporativo. En 1991, Alex Mandí, que era presidente del consejo de administración de Sea-Land Service, se unió a AT&T como su director financiero; y a Jerre Stead, presidente del consejo de administración de Square D Co., se le trajo como presidente de la unidad de Business Communications Systems de AT&T.

El tamaño pequeño y la estructura en forma de proyecto de Aslett le permiten a Rob Panco contratar de manera mucho más informal *y* directa. Aproximadamente la mitad de las nuevas contrataciones de Aslett viene de personas propuestas por los empleados actuales. Una vez contratada, la persona que lo propuso suele convertirse en el patrocinador del nuevo empleado. Es decir, el patrocinador ayuda al nuevo empleado a ajustarse a su puesto. La mayoría de las otras nuevas contrataciones vienen del grupo de personas que trabajan en forma independiente y que utiliza la compañía. Cuando surge una vacante, se investiga a los mejores trabajadores que laboran en forma independiente como posibles empleados de tiempo completo. Al contratar a este grupo, Rob dice que ya tiene evidencia de primera mano de su capacidad de desempeño, de manera que no tiene que filtrar mucho. Su trabajo anterior se convierte en la prueba. Pero en el caso de las personas recomendadas, Rob confía en muestras de trabajo. Por ejemplo, los candidatos para ocupar puestos como diseñadores y elaboradores de páginas electrónicas tienen que pasar una prueba de media hora en que pueden mostrar sus habilidades. Rob observó que todos los nuevos contratados del grupo de personas que trabajan en forma independiente también contarán con patrocinadores. Por lo general, éste es el líder del equipo del proyecto anterior en que colaboró la persona que trabaja en forma independiente. A todos los nuevos empleados se les dice explícitamente lo que se espera de ellos. Luego se les pone a prueba durante seis meses. Al final de los seis meses, se les evalúa. Después de esa primera evaluación, las subsecuentes tendrán lugar una vez al año en el aniversario de su ingreso.

La forma en que AT&T y Aslett realizan las evaluaciones de desempeño también proporciona una buena ilustración de las diferencias entre ambas organizaciones. De acuerdo con Rob, "las evaluaciones son un juego en

AT&T. Tienen grandes herramientas, pero no les enseñan a los administradores cómo utilizarlas". El procedimiento de evaluación está bastante estandarizado: el jefe califica a sus subordinados y se les jerarquiza de 1 a n en su grupo. Se utiliza una curva modificada de campana. Se asigna el 10% a la categoría más elevada (realizadores sobresalientes), y al 5% se le señala como pobres realizadores y se les pone a prueba. Desde luego, existe bastante política y negociaciones sobre la jerarquización. Por ejemplo, el tiempo que se pasa en una jerarquía dada tiene mucho peso.

"Soy tímido. No me gusta jerarquizar a la gente", confiesa Rob. "Utilizo un sistema métrico de jerarquizaciones porque es mejor que las evaluaciones subjetivas, pero no me gusta jerarquizar a la gente." A continuación, Rob describe la forma estandarizada que utiliza, que desglosa el desempeño del empleado en cuatro categorías: desempeño personal (individual); trabajo en equipo; contribución a la calidad; y desarrollo personal. "Las primeras tres son más o menos iguales: valen aproximadamente 30% cada una. El desarrollo personal es el que rompe el empate." Dentro de cada categoría, Rob hace una lista y califica a las personas respecto de (1) logros realizados durante el periodo, y (2) áreas de mejoramiento. "Reconozco que puedo estar manejando el proceso en forma equivocada. No pido a los empleados sus aportaciones sino hasta el final de la sesión de revisión. Debería empezar pidiéndole a la gente una autoevaluación."

El pequeño tamaño de Aslett crea problemas muy diferentes en Rob que en los administradores de AT&T. "En una compañía del tamaño de AT&T, una persona no significa la diferencia", declaró Rob. "Pero en una compañía pequeña como la nuestra, cada persona es crucial. Si alguien no viene a trabajar, realmente puede afectar a toda la organización. Esto hace que cada persona que trabaja en Aslett esté cerca del corazón. Mi gente aquí necesita meterse en la organización más de lo que es necesario en AT&T. Por ejemplo, ésa es la razón por la que paso mucho tiempo trabajando en un plan de recompensas con base en las utilidades. Nuestra gente tiene que sentirse como socia. Me gusta que se comporte como si fuera dueña. Esa es la única forma en la que podremos crecer a la velocidad por la que estamos luchando."

De acuerdo con Rob, el rápido crecimiento de Aslett ha creado mucha tensión entre los empleados, especialmente en aquellos momentos críticos en que los proyectos se acercan a la terminación. "La gente tiene que trabajar mucho tiempo extra. Las jornadas son largas. El final de un proyecto puede ser la locura para los miembros de un equipo. No supongo que la tensión sea normal. Quiero que mi gente la elimine. Al acercarse la fecha de entrega, reúno al equipo y le pido que sea franco y me comente cualquier posible problema personal, como el bautizo de un niño al que tienen que asistir, o un padre que tiene que sujetarse a cirugía. Deseo conocer con anticipación todos los problemas, a fin de que podamos centrar toda nuestra atención sobre la fecha límite del proyecto. Y cuando ésta se acerca, a menudo traigo bocadillos, almuerzos y cosas similares para romper la tensión y mostrar que me preocupo. Si alguien está demasiado tenso, lo envío temprano a su casa con pago. Una vez que se ha terminado un proyecto grande, frecuentemente le digo a la gente que se tome un par de días con sueldo. Deseo que pasen el tiempo necesario para que vuelvan a poner en orden su vida personal."

Preguntas

1. ¿Es una ley de diseño estructural que el tamaño grande (como AT&T) tiene que resultar en una organización impulsada por la jerarquía? Analícelo.
2. Evalúe los pros y los contras de cubrir vacantes con personas recomendadas por empleados actuales.
3. Compare la forma como la estructura limita a los empleados de nivel bajo de AT&T con el personal de operación de Aslett.
4. Evalúe la eficacia del sistema de evaluación de desempeño que Rob ha puesto en práctica en Aslett. ¿Ayuda u obstaculiza la motivación de los empleados? Analícelo.
5. ¿Cómo pueden los "patrocinadores" influir en las actitudes y comportamiento de las personas recién contratadas?
6. ¿Qué puede hacer Rob para manejar la cultura de Aslett?

PARTE CINCO
DINÁMICA ORGANIZACIONAL

CAPITULO 18

Ford Motor Company, que opera en una industria muy competitiva que exige cambios, está experimentando con la nueva tecnología de la realidad virtual en el diseño de carros que son seguros, duraderos, ambientalmente sanos, cómodos y atractivos.

CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Las fuerzas para el cambio
El manejo del cambio planeado
¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?
La resistencia al cambio
Enfoques para el manejo del cambio organizacional
Temas de cambios clave para los administradores en los años 90
Desarrollo organizacional
Un último pensamiento sobre la administración del cambio: ¡Está limitado por la cultura!

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1 Describir las fuerzas qo. actúan como estímulos para el cambio.
2 Comparar el cambio de primer nivel y de segundo nivel,
3 Resumir las fuentes de la resistencia individual y organizacional al cambio.
4 Listar técnicas paro vencer la resistencia al cambio.
5 Identificar las propiedades de las organizaciones innovadoras.
6 Listar las características de una organización que aprende.
7 Definir el desarrollo organizacional (DO).
8 Describir cinco intervenciones específicas del DO.

A la mayoría de la gente le disgusta cualquier cambio que no repercuta favorablemente en sus bolsillos.
ANÓNIMO

¡Cambiar o morir! Los administradores han escuchado este grito durante decenios. Pero pocos lo han tomado tan al pie de la letra como Robert E. Alíen, director general ejecutivo de American Telephone & Telegraph Co. (que se muestra en la foto de esta página).[1]

Como monopolio regulado, AT&T era la imagen misma de la estabilidad. No tenía competencia seria, lo que le permitía el lujo de medir los ciclos de sus productos en función de decenios y crearlos con la mejor ingeniería sin que importara el costo. También eran relativamente fáciles los puestos administrativos, porque había voluminosos manuales que detallaban los procedimientos precisos para cada eventualidad. Pero en 1984 todo esto llegó a su fin, cuando el gobierno de Estados Unidos desintegró la empresa. Al no constituir ya un monopolio, AT&T tuvo que experimentar cambios masivos a fin de estar en condiciones de sobrevivir en un mercado competitivo. Alíen ha trabajado en forma decisiva para reinventar la antigua compañía de teléfonos y prepararla para el mercado de comunicaciones, de rápido dinamismo, de multimedias totalmente digitalizadas, en cualquier momento y en cualquier lugar que deseara conquistar.

Allen ha creado una fuerte visión para dirigir sus esfuerzos de cambio. AT&T planea construir una red global y llenarla de todas las opciones de voz, datos, video, diversión o cualquier otra opción de comunicación que se llegue a inventar. Por ejemplo, de acuerdo con esa visión, recientemente negoció la compra de McCaw Cellular Communications por $11..5 mil millones para darle a AT&T una fuerte presencia en el mercado de la telefonía inalámbrica.

Alíen también ha supervisado una reestructuración masiva de AT&T La compañía ha recortado decenas de miles de puestos y ha reorganizado a la empresa en aproximadamente 20 unidades comerciales independientes. Alíen también ha establecido y supervisa media docena de equipos transunitarios que se reúnen con regularidad para analizar asuntos técnicos y de mercadotecnia en los campos que van surgiendo. Además, en contraste con la antigua AT&T que llenaba casi todos los puestos clave administrativos con personal surgido de la propia compañía, Alíen ha salido a contratar ejecutivos que no tenían precedente alguno de lealtad hacia las prácticas tradicionales y con una orientación más mercantil y empresarial.

La remodelación de AT&T por Alíen dista mucho de haberse terminado. Pero hasta el presente todo hace suponer que está bien encaminada para hacer de la empresa la corporación de alta tecnología de mayor éxito en el mundo. Por ejemplo, aquellos ciclos de productos con duración de un decenio se han reducido a sólo meses, se han incrementado las utilidades y los empleados comprenden cada vez más que la supervivencia de AT&T depende de la innovación de productos y de moverse con rapidez para aprovechar las oportunidades en el mercado.

Este capítulo trata del cambio organizacional. Describimos las fuerzas ambientales que exigen a los administradores como Robert Allen la implantación de amplios programas de cambio. También consideramos por qué las personas y las organizaciones frecuentemente resisten el cambio y cómo se le puede vencer. Revisamos diversos procesos para manejar el cambio organizacional. Analizamos dos importantes temas de cambio para los 90: el estímulo de la innovación y la creación de una organización que sea capaz de aprender. Por último, presentamos el concepto del desarrollo organizacional como una propuesta para cambiar totalmente el sistema.

θ *Las fuerzas para el cambio*

Más y más organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige, a su vez, que estas organizaciones se adapten. La tabla 18-1 resume seis fuerzas específicas que actúan como estímulos para el cambio.

En diversos lugares de este libro hemos analizado la *naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo.* Por ejemplo, casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y conservar esta fuerza de trabajo más diversa. Y muchas empresas tienen que gastar grandes cantidades de dinero en la capacitación de los empleados para mejorar sus habilidades de lectura, matemáticas, computación y otras más.

Como observamos en el capítulo 15, la *tecnología* está cambiando los puestos y las organizaciones. Por ejemplo, la sustitución de una supervisión directa por un control por computadora está dando como resultado tramos más grandes de control para los administradores y organizaciones más planas. La avanzada tecnología de información disponible también está haciendo que las empresas tengan una mejor capacidad de respuesta. Empresas como AT&T, Motorola, General Electric y Chrysler, ahora desarrollan, fabrican y distribuyen sus productos en una fracción del tiempo que necesitaban hace un decenio. Y al verse obligadas las organizaciones a volverse más adaptables, pasó lo

mismo también con los empleados. Como observamos en nuestro examen de grupos y del diseño organizacional, muchos puestos se están remodelando. Las personas que ocupan puestos limitados, especializados y rutinarios, están siendo reemplazadas por equipos de trabajo cuyos miembros pueden desempeñar múltiples tareas y participar activamente en las decisiones del equipo.

Tabla 18-1 Fuerzas para el cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza de trabajo	• Más diversidad cultural • Incremento en profesionales • Mucha personal de nuevo ingreso con habilidades inadecuadas
Tecnología	• Más computadoras y automatización • Programas ACT • Programas de reingeniería
Shocks económicos	• Quiebras en el mercado de valores • Fluctuaciones en las tasas de interés • Fluctuaciones en el tipo de cambia de las divisas extranjeras
Competencia	• Competidores globales • Fusiones y consolidaciones • Crecimiento de minoristas especializados
Tendencias sociales	• Aumento en la asistencia a las universidades • Matrimonios tardíos de los jóvenes • Incremento en la taso de divorcios
Política mundial	• Colapso de la Unión Soviética • Invasión de Kuwait por Irak • Derrocamiento del dictador haitiano

Vivimos en una "época de discontinuidad". En los años 50 y 60 el pasado era un antecedente bastante bueno respecto del futuro. El mañana era esencialmente una línea que continuaba las tendencias del ayer. Eso ya no es cierto. Desde comienzos de los 70, con la cuadruplicación de la noche a la mañana de los precios mundiales del petróleo, los *shocks económicos* han continuado imponiendo cambios a las organizaciones. Por ejemplo, en años recientes el dólar estadounidense ha declinado fuertemente en comparación con las divisas japonesa y alemana. Y al incrementarse drásticamente las tasas de interés en Estados Unidos en 1994, se derrumbó el precio de los bonos financieros. Aunque estos shocks afectan a algunas industrias y compañías con más intensidad que a otras, pueden tener situaciones críticas cuando son afectadas. Como una ilustración de este punto, muchas empresas hipotecarias tuvieron que despedir a gran número de empleados en 1994, porque al aumentar las tasas de interés, se secó el mercado de nuevos préstamos y refinanciamiento de casas.

La *competencia* está cambiando. La economía global significa que es igualmente probable que los competidores surjan de ultramar, como del otro lado de la ciudad. Una creciente competencia significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse tanto de sus competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, como de pequeñas compañías que llegan con ofertas innovadoras. Las compañías con éxito serán aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia. Tendrán pies ágiles, serán capaces de crear nuevos productos con rapidez y llevarlos con velocidad al mercado. Confiarán en corridas de producción cortas, ciclos cortos de productos y una corriente constante de nuevos productos. En otras palabras, serán flexibles. Necesitarán una fuerza de trabajo igualmente flexible y capaz de responder, y que pueda adaptarse a las condiciones que cambian rápida y hasta radicalmente.

Demos un vistazo a las *tendencias sociales* durante los años 70 y 80. Sugieren cambios para los 90 a los que tendrán que ajustarse las organizaciones. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia en los matrimonios y divorcios durante las últimas dos décadas. Los jóvenes están retrasando su casamiento, y la mitad de todos los matrimonios están terminando en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es un número creciente de hogares de un solo padre y la exigencia de viviendas para personas solteras. Si uno está en el negocio de la construcción de casas, éste es

un factor importante para determinar su tamaño y diseño. En forma parecida, la expansión de hogares de solteros ha aumentado la demanda de alimentos congelados en presentaciones de una sola porción, lo que es muy relevante para organizaciones como la división Healthy Choice de ConAgra o Green Giant, de Pillsbury.

En el capítulo 2 presentamos un fuerte argumento en favor de visualizar el CO en un contexto global. Luego reforzamos dicho argumento en los siguientes capítulos. Aunque las escuelas de administración de negocios han estado predicando la adopción de una perspectiva global desde principios de los 80, nadie —ni siquiera los partidarios más fuertes de la globalización— podría haberse imaginado cómo cambiaría la política mundial en años recientes. Unos cuantos ejemplos nos señalan este punto: la caída del muro de Berlín; la reunificación de Alemania; la invasión de Kuwait por Irak; y el desquebrajamiento de la Unión Soviética. Por ejemplo, casi todos los principales contratistas de defensa de Estados Unidos han tenido que repensar su negocio y realizar profundos cambios en respuesta a la desaparición de la Unión Soviética y a un presupuesto del Pentágono en reducción. Desde 1991, Hughes Aircraft ha tenido que despedir a más de 21 000 empleados; por su parte, Martin Lockheed lo ha hecho con 15 000, y McDonnell Douglas ha eliminado más de 10 000 puestos.

θ *El manejo del cambio planeado*

Un grupo de empleados que trabaja en una pequeña tienda de venta de ropa de mujeres al menudeo se enfrentó con el dueño: “Es terrible la contaminación del aire causada por el humo de los cigarrillos en esta tienda”, dijo la vocera. “No podemos continuar trabajando si usted permite que se siga fumando aquí. Queremos que coloque cartelones de no fumar en las puertas de entrada y no permita que ningún empleado fume en el piso. Si la gente tiene que fumar, puede salirse al centro de ventas.” El dueño escuchó cuidadosamente el ultimátum del grupo y le concedió la petición. Al siguiente día el dueño colocó los anuncios de no fumar e informó a todos sus empleados de la nueva regla.

Un gran fabricante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares para instalar robots que incorporaban la tecnología más actualizada. Un área que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad. Se instalaría un avanzado equipo controlado por computadora para mejorar considerablemente la capacidad de la empresa para encontrar y corregir defectos. Puesto que el nuevo equipo cambiaría de manera radical los puestos de la gente que trabajaba en el área de control de calidad, y toda vez que la administración había anticipado bastante resistencia entre los empleados, los ejecutivos estaban desarrollando un programa para que las personas se familiarizaran con el equipo y trataran cualquier ansiedad que pudieran sufrir.

cambio
Hacer cosas diferentes.

cambio planeado
Actividades de cambio que son intencionales y orientadas a metas.

Los dos escenarios anteriores son ejemplos de **cambio**. Es decir, en ambos casos se trataba de hacer las cosas de manera diferente. Sin embargo, sólo el segundo escenario describe un cambio planeado. En esta sección deseamos aclarar lo que queremos decir por cambio planeado, describir sus metas, contrastar los cambios de primer y segundo nivel, y considerar quién tiene la responsabilidad de llevar a cabo un **cambio planeado** en una organización.

Muchos cambios de las organizaciones son como el que ocurrió en la tienda de venta de ropa al menudeo —simplemente suceden—. Algunas organizaciones tratan todos los cambios como algo que ocurre de manera accidental. Sin embargo, nos referimos a las actividades de cambio que son proactivas y con propósito. En este capítulo visualizamos al cambio como una actividad intencional, orientada a la meta.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? Hay dos, en esencia. En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente. En segundo lugar, procura cambiar el comportamiento de los empleados.

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, las fuentes importantes de abastecimiento salen del negocio u ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse. Como el lector verá en el resto de este capítulo, los esfuerzos para estimular la innovación, dar a los empleados el poder de decidir y actuar, y la introducción de equipos de trabajo son ejemplos de actividades de cambios planeados dirigidos para responder a los cambios en el ambiente.

Puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización. En este capítulo repasamos varias técnicas que las organizaciones pueden utilizar para hacer que la gente se comporte en forma diferente en las tareas que desempeña, y en su interacción de unos con otros.

cambio de primer nivel
Cambio que es lineal y continuo.

cambio de segundo nivel
Cambio que es multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical.

También ayuda a pensar en el cambio planeado en función de la magnitud.[2] El **cambio de primer nivel** es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el **cambio de segundo nivel** es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en el que opera. Mikio Kitano, director de toda la ingeniería de producción de Toyota, está introduciendo cambios de primer nivel en su compañía.[3] Está efectuando cambios lentos, sutiles, progresivos, en los procesos de producción para mejorar la eficacia de las plantas de Toyota. En contraste, los ejecutivos superiores de Boeing se han comprometido recientemente a reinventar su empresa de manera radical.[4] Al responder al desplome masivo de las líneas aéreas, la competencia agresiva de Airbus y la amenaza de competidores japoneses, este proceso de cambio de segundo nivel en Boeing incluye la reducción fulminante de los costos hasta en 30%, la disminución del tiempo que se necesita para fabricar un avión 737 de trece meses a seis, una reducción drástica de los inventarios, someter a toda la fuerza de trabajo de la compañía a un curso de cuatro días en “competitividad”, e introducir a los clientes y proveedores en el proceso antes secreto del diseño de nuevos aviones.

En 1993, Anheuser-Busch, estableció una alianza estratégica con klrln Brewery, de Japón, pata formar Budweiser Japan Compony, Ltd., que controla la mercadotecnia, venta y distribución de Budwelser en Japón. El acuerdo no sucedió nada más porque sí.. Fue resultado de un esfuerzo de cambio planeado a largo plazo. AnheuserBusch pasó 12 años colocando lentamente los cimientos pata su expansión en Japón y en otros mercados internacionales de la cerveza. Los esfuerzos de cambio planeado de A-B incluyeron la preparación de** un **núcleo de ejecutivos internacionales y el establecimiento de relaciones con los administradores de las principales cervecerías por todo el mundo. Aquí mostramos una ceremonia japonesa que formó parte del lanzamiento de la alianza estratégica, que A-B esp era le ayudará a alcanzar su meta de hacer de Budweiser une de las grandes marcas en Japón dentro de 10 años.

agentes de cambio
Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio.

¿Quién es el responsable del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones? La respuesta es los **agentes de cambio**. Éstos pueden ser administradores o no administradores, empleados de la empresa o consultores externos.

Solemos ver a los ejecutivos superiores como agentes de cambio. Bob Alíen ha sido un agente de cambio primordial en AT&T. Mikio Kitano lo es en Toyota. Los agentes principales de cambio en Boeing son Frank Shrontz y Philip Condit, presidente del consejo de administración y presidente de la empresa, respectivamente.

Para reforzar más el cambio, los administradores superiores están acudiendo cada vez más a consultores externos temporales con conocimientos especializados en la teoría y métodos del cambio. El empleo de consultores como agentes de cambio puede ofrecer un punto de vista más objetivo que el de los que están dentro de la compañía. Por otra parte, están en desventaja en el sentido de que frecuentemente tienen un conocimiento inadecuado de la historia, cultura, procedimientos de operación y personal de la organización. Los consultores externos también están más dispuestos a iniciar cambios de segundo nivel —que pueden ser un beneficio o una desventaja— porque no tienen que vivir con sus consecuencias. En contraste, los especialistas internos en el personal o en los administradores, en especial aquellos que han pasado muchos años con la organización, a menudo son más cautelosos porque temen ofender a amigos y socios de largo tiempo.

θ *¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?*

¿Qué puede cambiar un agente de cambio? En esencia, las opciones caben en cuatro categorías: estructura, tecnología, ambiente físico y personas[5] (véase la figura 18-1). El cambio de *estructura* implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares. El cambio de *tecnología* abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo y en los métodos y el equipo que se utiliza. El cambio del *ambiente físico* cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo. El cambio de *personas* se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados.

El cambio de estructura

En el capítulo 14 analizamos temas estructurales como la especialización en el trabajo, tramo de control y diversos diseños organizacionales. Pero las estructuras organizacionales no están fraguadas en concreto. Los cambios en las condiciones exigen cambios estructurales. Como resultado, el agente de cambio quizás necesite modificar la estructura de la organización.

Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos clave en el diseño de una organización. Por ejemplo, se pueden combinar las responsabilidades departamentales; eliminar niveles verticales y ampliar los tramos de control para que la organización sea más plana y menos burocratizada. Se pueden implantar más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Se puede ampliar la descentralización para acelerar el proceso de toma de decisiones.

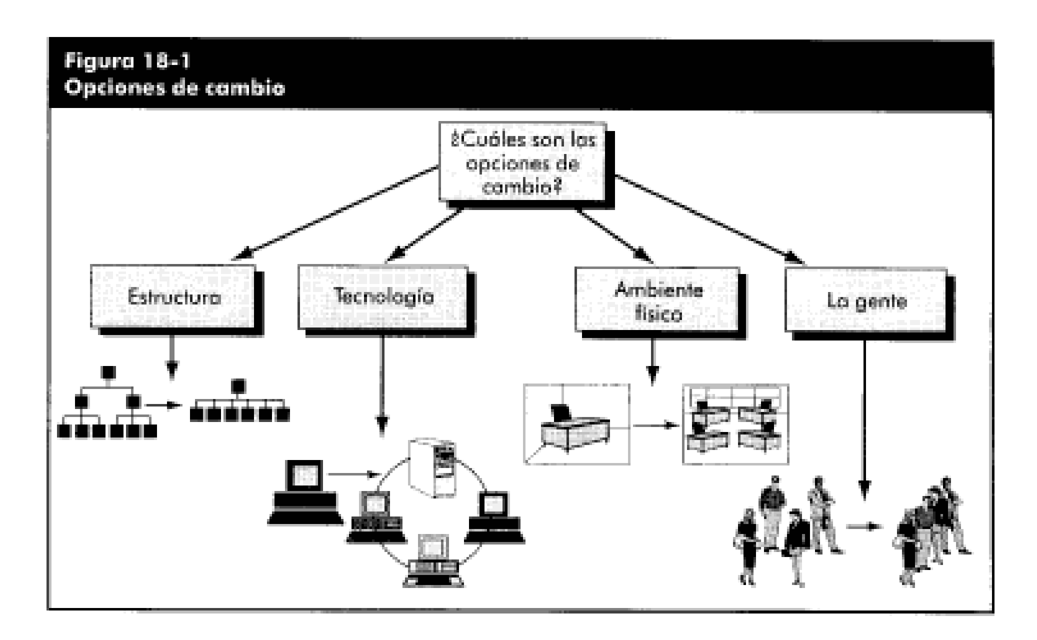


Figura 18-1
Opciones de cambio

Los agentes de cambio también pueden introducir grandes modificaciones en el diseño actual de la estructura. Esto puede incluir el cambio de una estructura sencilla a una con base en equipos o la creación de un diseño matricial. Los agentes de cambio pueden considerar el rediseño de puestos o programas de trabajo. Se pueden redefinir las descripciones de puestos, enriquecer los puestos o introducir horas flexibles de trabajo. Otra opción más es modificar el sistema de compensaciones de la organización. Por ejemplo, se puede mejorar la motivación al introducir bonificaciones por desempeño o la participación de utilidades.

El cambio de tecnología

La mayor parte de los primeros estudios en la administración y el comportamiento organizacional incluyeron los esfuerzos encaminados al cambio tecnológico. Por ejemplo, a principios de siglo la administración científica trató de implantar cambios con base en estudios de tiempos y movimientos que mejorarían la eficacia en la producción. En la actualidad, los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general la introducción de equipo,

herramientas o métodos nuevos; la automatización o la computarización.

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria frecuentemente exigen que los agentes de cambio introduzcan equipo, herramientas o métodos de operación nuevos. Por ejemplo, muchos fabricantes de aluminio han modernizado considerablemente sus plantas en años recientes para competir con mayor eficacia. Se ha instalado equipo de manejo de materiales, hornos y prensas más eficaces para reducir el costo de fabricación de una tonelada de aluminio.

La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas con maquinaria. Comenzó en la Revolución Industrial y continúa como una opción de cambio hoy en día. Ejemplos de automatización son la introducción de distribuidores automáticos de correspondencia en el servicio postal de Estados Unidos y los robots en las líneas de ensamble de automóviles.

Como observamos en capítulos anteriores, el cambio tecnológico más visible en años recientes ha sido la expansión de la computarización. Muchas organizaciones tienen ahora avanzados sistemas de información para la administración. Los grandes supermercados han convertido sus cajas registradoras en terminales de insumos y las han conectado con computadoras para proporcionar datos instantáneos del inventario. La oficina de 1995 es radicalmente diferente de su contraparte de 1975, principalmente a causa de la computarización. Esto lo ilustran las micro-computadoras de escritorio que pueden manejar cientos de paquetes de software para negocios y sistemas de redes que permiten que estas computadoras se comuniquen unas con otras.

El CO en las noticias

La implantación de grandes cambios en Geon, Inc.

Hasta abril de 1993, Geon, división de B .F. Goodrich Co., fabricaba cloruro de polivinilo (PVC). Era una operación en que se perdía dinero —la división perdió $135 millones en un volumen de ventas de $1.2 mil millones en 1991—, de manera que Goodrich vendió Geon al público.

A William Patient se le nombró para un puesto superior en el nuevo Geon independiente. Su tarea: darle un giro de 180 grados a la compañía. En sus primeros 12 meses como jefe de Geon, Patient implantó un programa de cambios radicales. Han sido sensacionales los resultados que ha logrado.

Patient llegó a la conclusión de que Goodrich había cometida un error estratégico al tratar de que Geon fuera un fabricante especializado en materias químicas. Patient vela a Geon como productor con altos costos de un producto de consumo. Estaba gastando mucho dinero en investigación y desarrollo cuando debería haberse concentrado en ser un productor de artículos de consumo y recortar los costos hasta el hueso.

Fue amplio el programa de cambios que Patient introdujo en Geon. Redujo la fuerza laboral en más de una tercera parte, e instituyó la participación de utilidades y planes de premios con acciones como incentivos para aquellas personas que sobrevivieron. Recortó $27 millones de las funciones de personal administrativo, como recursos humanos y compras, y comenzó a utilizar proveedores externos para muchas funciones que Geon había desarrollado antes internamente. Patient eliminó las oficinas privadas para la mayoría de los administradores de planta de Geon, a fin de conseguir que los administradores estuvieran más cerca de los obreros. Cerró tres plantas de las ocho que tenía la compañía, reduciendo la capacidad de producción de PVC en 25%. Y reorganizó las plantas restantes, concediendo mayor autonomía a los empleados. El resultado: sus cinco plantas producen ahora más que las ocho originales. Además, Patient rehizo su línea de productos, eliminando aquellos de poca venta y reduciendo en forma significativa el número de materias primas utilizadas en la producción.

En sus primeros 12 meses como empresa independiente, que terminaron en abril de 1994, Geon registró utilidades de $31 .8 millones en ventas de $1 mil millones. Esto se comparaba con la pérdida del año anterior de $27 millones sobre ventas de $906 millones. Así, con un incremento en ventas de menos de $100 millones, el programa de cambios de Patient produjo una utilidad de $58 millones.

Con base en O. Machan, “Starting Over”, *Forbes* (4 de julio de 1994), págs. 53-56.

El informe inaugural anual de Geon mostró en forma prominente a los empleados que contribuyeron al exitoso primer año de la compañía. El encabezado decía: "Aquí están algunas de las personas de Geon, que con su trabajo en equipo, dedicación, liderazgo y trabajo arduo, están llevando a esta compañía a nuevos niveles de realización."

El cambio del ambiente físico

La distribución del espacio de trabajo no debe ser una actividad aleatoria. Los administradores suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto de la distribución física del espacio, diseño interior, colocación del equipo y cosas semejantes.

Por ejemplo, al eliminar paredes y divisiones y abrir el diseño de una oficina, se facilita que los empleados se comuniquen unos con otros. En forma parecida, la administración puede cambiar la cantidad y tipo de luces, el nivel de calor o frío, los niveles y tipos de ruido, y la limpieza del área de trabajo, así como las dimensiones del diseño interior como muebles, decoraciones y esquemas de color.

Es evidente que el cambio en el ambiente físico, por si mismo, no tiene un impacto considerable sobre el desempeño organizacional o individual.[6] Pero puede facilitar o dificultar determinados comportamientos de los empleados. En esta forma, se puede mejorar o reducir el desempeño de los empleados y de la organización.[7]

El cambio de las personas

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Como se verá cerca del final de este capítulo, el concepto de *desarrollo organizacional* ha llegado a abarcar toda una serie de intervenciones que están diseñadas para cambiar a la gente y la naturaleza y calidad de sus relaciones en el trabajo. Revisamos estas intervenciones que cambian a la gente en nuestro análisis del desarrollo organizacional.

θ *La resistencia al cambio*

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

• Uno de los resultados mas sólidamente documentados de estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio.

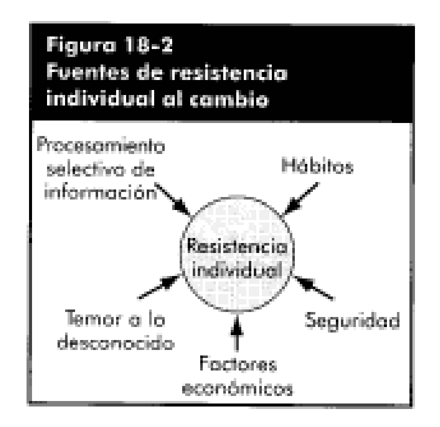
La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes. El mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles —pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor numero de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por "enfermedades"— y, por tanto, más difíciles de reconocer. De manera similar, las acciones diferidas enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y su reacción a la misma. Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero

luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

Veamos las fuentes de la resistencia. Para propósitos de análisis, las hemos categorizado en fuentes individuales y organizacionales. En el mundo real, las fuentes a menudo se superponen.

Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. Lo siguiente resume cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio (véase la figura 18-2.



HÁBITO Cada vez que usted sale a comer, ¿va a un restaurante diferente? Probablemente no. Si usted es como la mayoría de las personas, encontrará un par de lugares que le gustan y regresará a ellos con más o menos frecuencia.

Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es suficientemente compleja; no necesitamos considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, todos confiamos en hábitos o respuestas programados. Pero cuando nos vemos enfrentados con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia. Así que cuando su departamento se traslada a un nuevo edificio de oficinas al otro lado de la ciudad, significa que usted probablemente tenga que cambiar muchos hábitos: despertar 10 minutos antes, tomar una nueva serie de calles para ir al trabajo, encontrar un nuevo lugar de estacionamiento, ajustarse a la distribución de la nueva oficina, desarrollar una nueva rutina de comida, y así sucesivamente.

SEGURIDAD Es posible que la gente con una gran necesidad de seguridad se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad. Cuando Sears anuncia sus planes de despedir a 50 000 empleados o Ford introduce nuevo equipo robótica, muchos empleados de estas empresas pueden temer que sus puestos corran peligro.

FACTORES ECONÓMICOS Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy de cerca con la productividad.

TEMOR A LO DESCONOCIDO Los cambios sustituyen la ambigüedad e incertidumbre por lo conocido. No importa cuánto le puede haber desagradado asistir a la universidad, pero por lo menos sabía lo que se esperaba de usted. Pero cuando uno sale de la universidad y se aventura en el mundo del empleo de tiempo completo, independientemente de lo mucho que se desee salir de la universidad, tiene que cambiar lo conocido por lo desconocido.

Los empleados de las organizaciones sienten el mismo repudio a la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de ACT significa que los obreros de producción tienen que aprender técnicas estadísticas de control de procesos, algunos pueden temer que no sean capaces de aprenderlas. Por tanto, pueden desarrollar una actitud negativa hacia ACT o comportarse de manera disfuncional si se les exige utilizar las técnicas estadísticas.

PROCESAMIENTO SELECTIVO DE INFORMACIÓN Como aprendimos en el capítulo 4, los individuos modelan su mundo por medio de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio. De manera que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener intactas s’us percepciones. Oyen lo que desean escuchar. Se desentienden de la información que desafía al mundo que han creado. Para regresar a los obreros de producción que se ven enfrentados con la introducción de ACT, éstos pueden pasar por alto los argumentos de sus jefes que explican por qué es necesario el conocimiento de la estadística o los beneficios potenciales que les puede proporcionar el cambio.

Resistencia organizacional

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras.[8] Resisten activamente el cambio. No se tiene que buscar mucho para ver evidencias de este fenómeno. Las dependencias gubernamentales desean continuar haciendo lo que han estado realizando durante años, ya sea que cambie la necesidad de sus servicios o que permanezca igual. Las religiones organizadas están fuertemente arraigadas en su historia. Los intentos de cambiar la doctrina eclesiástica requieren gran perseverancia y paciencia. Las instituciones educativas, que existen para abrir las mentes y desafiar la doctrina establecida, en sí mismas son altamente resistentes al cambio. La mayoría de los sistemas escolares están utilizando en esencia las mismas tecnologías de enseñanza hoy que hace 50 años. Asimismo, la mayoría de las empresas comerciales parecen ser altamente resistentes al cambio.

Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional,[9] las cuales se muestran en la figura 18-3.



Figura 18-3
Fuentes de resistencia organizacional al cambio

INERCIA ESTRUCTURAL Las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección escoge sistemáticamente a determinadas personas para que entren y a determinadas personas para que salgan. Las técnicas de capacitación y socialización refuerzan los requisitos y habilidades para papeles específicos. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

Las personas que contrata una organización se eligen por su ajuste; luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

ENFOQUE LIMITADO DEL CAMBIO Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que concuerde, es posible que no se acepte el cambio tecnológico. De manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

INERCIA DEL GRUPO Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarías. Por ejemplo, un miembro del sindicato puede estar dispuesto a aceptar cambios en su puesto sugeridos por la administración. Pero si las normas sindicales establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que desee efectuar la administración, es posible que él se oponga.

AMENAZA A LA HABILIDAD El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas que permite a los administradores tener acceso a la información directamente desde una *mainframe* de la compañía, es un ejemplo de un cambio al que muchos departamentos de sistemas de información se opusieron fuertemente a principios de los años 80. ¿Por qué? Porque la computación descentralizada de usuario final era una amenaza a las habilidades especializadas de las personas en los departamentos centralizados de sistemas de información.

AMENAZA A LAS RELACIONES YA ESTABLECIDAS DE PODER Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

AMENAZA A LAS ASIGNACIONES DE RECURSOS YA ESTABLECIDAS Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas. Por ejemplo, ¿significará el cambio una reducción en su presupuesto o un recorte en su personal? Aquellos que se benefician más de la asignación actual de recursos, con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.

Cómo vencer la resistencia al cambio

Se han sugerido seis tácticas para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo.[10] Repasemos las tácticas brevemente.

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de pláticas uno a uno, memoranda, presentaciones en grupo o informes. ¿Funcionan? Sí, siempre que la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

- Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en que participaron.

PARTICIPACIÓN Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Supongamos que los participantes tienen la habilidad para realizar una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas: el potencial para una mala solución y un gran consumo de tiempo.

FACILITACIÓN Y APOYO Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica es que, al igual que las otras, lleva tiempo. Además es cara, y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.

NEGOCIACIÓN Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisfará sus necesidades individuales. Puede ser necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa. Sin embargo, no se pueden pasar por alto los posibles altos costos que origina. Además, existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en puestos de poder.

MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. Si la administración corporativa amenaza con cerrar una planta industrial específica si los empleados de la misma no aceptan una reducción en sueldos en todos los niveles de la nómina, y si la amenaza en realidad es mentira, la administración está utilizando la manipulación. Sin embargo, la cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta de que las están utilizando o las han engañado. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse hasta cero.

COERCIÓN La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio. Si la administración corporativa que se mencionó en el análisis anterior realmente está determinada a cerrar una planta industrial si los empleados no acceden a una reducción de sueldos, entonces la coerción seria el nombre que mejor quedaría a sus tácticas de cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una muy pobre carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente iguales a las que se mencionaron en la

manipulación y cooptación.

La política del cambio

Ningún análisis de la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de la política de cambio. Puesto que el cambio invariablemente amenaza el *statu quo,* implica en sí mismo la realización de una actividad política.[11]

Los agentes internos del cambio suelen ser individuos con un alto puesto en la organización y que tienen mucho que perder si se lleva a cabo. De hecho, han llegado hasta sus puestos de autoridad mediante el desarrollo de habilidades y patrones de comportamiento propiciados por la organización. El cambio es una amenaza a esas habilidades y patrones. ¿Qué sucede si ya no son los que valora la organización? Esto crea la oportunidad para que otras personas en la empresa obtengan poder a costa de ellos.

De los conceptos a las habilidades

La evaluación del clima para el cambio

¿Por qué tienen éxito algunos programas de cambio, mientras otros fracasan? Un factor principal es la buena disposición para el cambio.[12] Una investigación realizada por Symmetrix, empresa consultora del estado de Massachusetts, identificó 17 elementos clave para el cambio exitoso. Mientras más respuestas afirmativas se obtengan para las siguientes preguntas, mayor es la factibilidad de que tenga éxito el esfuerzo para el cambio.

1. ¿Tiene el patrocinador del cambio un puesto lo bastante elevado como para tener el poder y enfrentar con eficacia la resistencia?
2. ¿Apoya el liderazgo cotidiano el cambio y está comprometido con él?
3. ¿Hay una fuerte sensación de urgencia en la administración superior acerca de la necesidad del cambio y lo comparte el resto de la organización?
4. ¿Tiene la administración una visión clara de cómo se verá el futuro, diferente del presente?
5. ¿Se han implantado medidas objetivas para evaluar el esfuerzo del cambio, y se han diseñado explícitamente los sistemas de recompensas para reforzarlas?
6. ¿Es el esfuerzo de cambio específico consistente con otros cambios que se están efectuando dentro de la organización?
7. ¿Están los administradores funcionales dispuestos a sacrificar su interés personal por el bien de la organización como un todo?
8. ¿Se enorgullece la organización de controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores?
9. ¿Es bien aceptada la importancia del cliente y el conocimiento de sus necesidades por todas las personas en la fuerza de trabajo?
10. ¿Son recompensados los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones?
11. ¿Es flexible la estructura de la organización?
12. ¿Están abiertos los canales de comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo?
13. ¿Es relativamente plana la jerarquía de la organización?
14. ¿Ha implantado con éxito la organización cambios mayores en un pasado reciente?
15. ¿Hay mucha satisfacción y confianza de los empleados en la administración?
16. ¿Existe un alto grado de interacciones y cooperación más allá de las fronteras existentes entre las unidades en la organización?
17. ¿Se toman las decisiones con rapidez, considerando una diversidad de sugerencias?

La política sugiere que es muy posible que el impulso para el cambio venga de individuos que son nuevos en la organización (y tienen una menor inversión en el *statu quo)* o por ejecutivos que están un poco alejados de la estructura principal de poder. Aquellos administradores que han pasado toda su carrera con una sola organización y que con el tiempo alcanzan un puesto superior en la jerarquía, con frecuencia son grandes impedimentos para el cambio. El cambio en sí es una amenaza muy real para su *statu quo* y su posición. Sin embargo, se puede esperar que implanten

los cambios para demostrar que nó son simplemente cuidadores. Al actuar como agentes de cambio pueden transmitir simbólicamente el mensaje a los diversos grupos con los que tienen relaciones —accionistas, proveedores, empleados, clientes— de que ellos están por encima de los problemas y se están adaptando a un ambiente dinámico. Desde luego, en cuanto cabe adivinar, cuando se ven obligados a introducir el cambio, estos ocupantes por largo tiempo de posiciones de poder tienden a implantarlo en el primer nivel. El cambio radical es demasiado amenazador.

Las luchas por el poder dentro de la organización determinarán, en gran manera, la velocidad y la magnitud del cambio. Se podría esperar que los ejecutivos de carrera de largo tiempo sean fuentes de resistencia. Esto, a propósito, explica por qué los consejos de administración que reconocen el imperativo de la introducción rápida de cambios de segundo nivel en sus organizaciones con frecuencia buscan candidatos externos para un nuevo liderazgo.’[3]

θ *Enfoques para el manejo del cambio organizacional*

Ahora pasemos a examinar varios enfoques populares para manejar el cambio. En forma específica, analizaremos el modelo clásico de Lewin de tres pasos del proceso de cambio y presentaremos el modelo de investigación de la acción.

El modelo de tres pasos de Lewin

descongelamiento
Esfuerzos de cambio para vencer las presiones de la resistencia individual y de la conformidad del grupo.

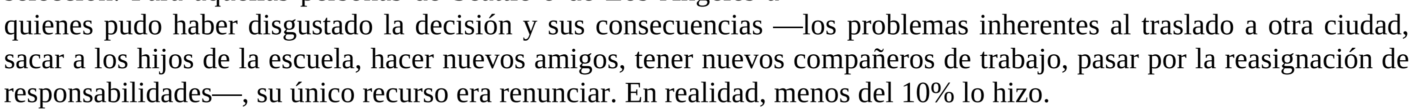
recongelamiento
Estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes.

Kurt Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: **descongelar** el *statu quo,* el *movimiento* hacia un nuevo estado, y el **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente[14] (véase la figura 18-4). Usted puede ver el valor de este modelo en el siguiente ejemplo cuando la administración de una gran compañía petrolera decidió reorganizar su función de mercadotecnia en el occidente de Estados Unidos.

La compañía tenía tres oficinas divisionales en el occidente, localizadas en Seattle, San Francisco y Los Angeles. Se tomó la decisión de consolidar las divisiones en una sola oficina regional que se ubicaría en San Francisco. La reorganización significaba el traslado de más de 150 empleados, la eliminación de algunos puestos administrativos duplicados y el establecimiento de una nueva jerarquía de mando. Como podría adivinarse, era difícil mantener en secreto un movimiento de esta magnitud. El rumor de que esto tendría lugar precedió al anuncio en varios meses. La decisión en sí se tomó de manera unilateral. Salió de las oficinas ejecutivas de Nueva York. Las personas afectadas no tuvieron ninguna injerencia en la selección. Para aquellas personas de Seattle o de Los Angeles a quienes pudo haber disgustado la decisión y sus consecuencias —los problemas inherentes al traslado a otra ciudad, sacar a los hijos de la escuela, hacer nuevos amigos, tener nuevos compañeros de trabajo, pasar por la reasignación de responsabilidades—, su único recurso era renunciar. En realidad, menos del 10% lo hizo.



Figura 18-4
El modelo de cambio de tres pasos de Lewin



fuerzas impulsoras
Fuerzas que alejan el comportamiento del *statu quo.*

fuerzas limitantes
Fuerzas que restringen el alelamiento del *statu quo.*

Se puede considerar al *statu quo* como un estado de equilibrio. Para cambiar este equilibrio —vencer las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo— es necesario el descongelamiento. Se puede lograr en una de tres formas (véase la figura 18-5). Se pueden incrementar las **fuerzas impulsoras**, que alejan el comportamiento del *statu quo.* Se pueden reducir las **fuerzas limitantes**, que impiden el movimiento del equilibrio actual. Una tercera alternativa es *combinar los dos primeros enfoques.*

La administración de la empresa petrolera podía esperar que hubiera resistencia a la consolidación por parte de los empleados. Para manejar esa resistencia, la administración podía utilizar incentivos positivos para alentar a los empleados a que aceptaran el cambio. Por ejemplo, se pueden ofrecer aumentos de sueldo a las personas que acepten el traslado. La compañía puede pagar gastos muy liberales de mudanzas. La administración puede ofrecer fondos de hipoteca a bajo costo para permitir que los empleados

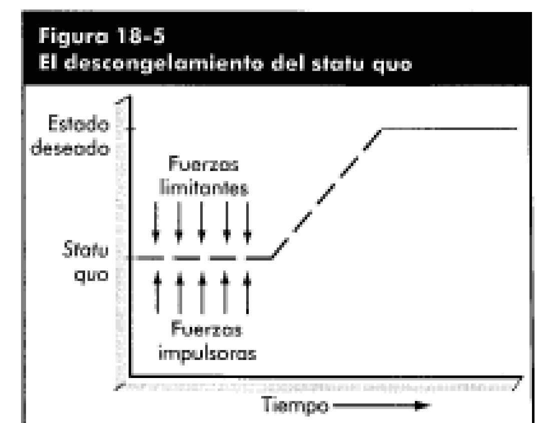


Figura 18-5
El descongelamiento del statu quo

compren nuevas casas en San Francisco. Desde luego, la administración también puede considerar el descongelamiento de la aceptación del *statu quo* al eliminar las fuerzas restrictivas. Se podría asesorar de manera individual a los empleados. Se pueden escuchar y aclarar específicamente las preocupaciones y temores de cada empleado. En el supuesto de que la mayoría de los temores sean injustificados, el asesor podría asegurar a los empleados que no hay nada qué temer y luego demostrar por medio de evidencias tangibles que no se justifican las fuerzas restrictivas. Si la resistencia es muy grande, la administración quizás necesite valerse tanto de la reducción de la resistencia como de aumentar el atractivo de la alternativa, si es que ha de tener éxito el descongelamiento.

Una vez que se ha implantado el cambio de consolidación, si ha de tener éxito, es necesario que la nueva situación se recongele para que se pueda mantener a través del tiempo. A menos que se siga este último paso, existe la gran probabilidad de 4ue el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio. Entonces, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

¿Cómo puede la administración de la compañía petrolera recongelar su cambio de consolidación? Al reemplazar sistemáticamente el personal temporal con personal permanente. Por ejemplo, pueden imponer un ajuste ascendente permanente de sueldos, o eliminar permanentemente los relojes marcadores para reforzar un clima de confianza en los empleados. También deben revisarse las reglas y reglamentos formales que gobiernan el comportamiento de las personas afectadas por el cambio para reforzar la nueva situación. Desde luego, con el tiempo las propias normas del grupo de trabajo evolucionarán para sostener el nuevo equilibrio. Pero hasta que se llegue a ese punto, la administración tendrá que confiar en mecanismos más formales.

La investigación de la acción

investigación de la acción
Proceso de cambio basado en la captación sistemática de datos y después en la selección de una acción de cambio basada en lo que los datos analizados indicaron.

La **investigación de la acción** se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados.[15] Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado.

El proceso de investigación de la acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. El lector observará que estos pasos se aproximan mucho al método científico.

DIAGNÓSTICO El agente. de cambio, que frecuentemente es un consultor externo en investigación de acción, comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organiza-cían. Este diagnóstico es análogo a la auscultación del médico para encontrar qué es lo que aqueja específicamente al paciente. En la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los registros y escucha las preocupaciones de los empleados.

ANÁLISIS Entonces se analiza la información que se recopiló durante la etapa del diagnóstico. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente? ¿Qué patrones parecen señalar estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.

RETROALIMENTACIÓN La investigación de acción incluye una implicación amplia de las personas que son objeto del cambio. Es decir, las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar cuál es el problema y participar en la creación de su solución. De manera que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos 1 y 2. Los empleados, con ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para implantar cualquier cambio que sea necesario.

ACCIÓN Ahora se pone en movimiento la parte de “acción” de la investigación. Los empleados y el agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.

EVALUACIÓN Por último, de acuerdo con las conclusiones de la investigación de acción, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como puntos de referencia, se puede comparar y evaluar cualquier cambio subsecuente.

La investigación de la acción proporciona por lo menos dos beneficios específicos para una organización. En primer lugar, está centrado en el problema. El agente de cambio busca objetivamente los problemas, y el tipo de

problema determina el tipo de la acción de cambio. Aunque esto pudiera parecer intuitivamente obvio, muchas actividades de cambio no se desarrollan en esta forma. Por lo contrario, están centradas en la solución. El agente de cambio tiene una solución favorita —por ejemplo, establecer tiempo flexible, equipos o un programa de administración por objetivos—, y luego busca problemas que se ajusten a su solución. En segundo lugar, puesto que la investigación de la acción implica tan fuertemente a los empleados en el proceso, se reduce la resistencia al cambio. De hecho, una vez que los empleados han participado activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio suele tomar impulso propio. Los empleados y los grupos que han estado implicados se convierten en una fuente interna de presión sostenida para llevar a cabo el cambio.

θ *Temas de cambios clave para los administradores en los años 90*

Hable con los administradores. Lea las revistas populares de negocios. Encontrará que dos temas han sobresalido sobre el resto, como temas de cambios actuales, estimulando la *innovación* organizacional y creando una *organización de aprendizaje.* En las siguientes páginas daremos un vistazo a estos temas.

Innovación

La pregunta adecuada es: ¿cómo puede una organización convertirse en más innovadora? La norma hacia la cual se dirigen muchas organizaciones es la que alcanzó 3M Co.[16] Ésta ha desarrollado la reputación de ser capaz de estimular la innovación durante mucho tiempo. 3M tiene el objetivo explícito de que el 25% de las utilidades de cada división ha de provenir de productos desarrollados durante los cinco años anteriores. Solamente en el último año, 3M lanzó más de 200 nuevos productos.

Los éxitos de nuevos productos como el Scotch-anite Never Rust Wool Soap Pad alimenten la reputación de 3M como un paradigma de la innovación. *Las fibras de* ***lana de acero llenes de labón habían permanecido casi sin cambios durante 15 años, hasta que 3M Introdujo en 1993 la fibra que no se oxida. Los científicos de 3M, Connie Hubbard y Raymond Heyer (que aparecen aquí), inventaron la fibra, que se fabrica 100% de materiales reciclados y utiliza jabón ambientalmente seguro, libre de fósforo y biodegradable. Como uno de los lanzamientos de productos con mayor éxito en la historia de 3M, la fibra alcanzó una participación del 20% en su mercado en su primer año de ventas.***

¿Cuál es el secreto del éxito de 3M? ¿Qué pueden hacer otras organizaciones para copiar el récord de pista que tiene 3M en la innovación? Aunque no existe una fórmula garantizada, hay varias características que surgen una y otra vez cuando los investigadores estudian las organizaciones innovadoras. Las hemos agrupado en categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Nuestro mensaje para los agentes de cambio es que deben pensar en la introducción de estas características en su organización si desean crear un clima de innovación. Sin embargo, antes de investigar estas características, aclaremos lo que debe entenderse por innovación.

innovación
Una nueva idea que se aplica al inicio o mejora de un producto, proceso o servicio.

DEFINICIÓN Dijimos que cambio se refiere a hacer diferentes las cosas. La innovación es una clase más especializada de cambio. Innovación es una nueva idea para iniciar o mejorar un producto, proceso, o servicio.[17] De manera que todas las innovaciones implican el cambio, pero no todos los cambios necesariamente generan nuevas ideas y conducen a un mejoramiento significativo. Las innovaciones en las organizaciones pueden ir desde pequeñas mejoras progresivas, como la extensión que hizo RIR Nabisco de la línea de productos Oreo para incluir el doble relleno y la cobertura de chocolate, hasta avances radicales, como la reciente creación de McGraw-Hill de libros de texto *ad ¡mc* que utilizan las redes de

computadoras para vincular las impresoras láser en las librerías con la base de datos central de McGraw-Hill de material de texto. Recuerde que aunque nuestros ejemplos son en su mayor parte de innovaciones de productos, el concepto de innovación también abarca nuevas tecnologías de procesos de producción, nuevas estructuras o sistemas administrativos y nuevos planes o programas relacionados con los miembros organizacionales.

FUENTES DE INNOVACIÓN Las *variables estructurales* han sido la fuente potencial de innovación que más se ha estudiado.[18] Una amplia revisión de la relación estructura-innovación lleva a las siguientes conclusiones.[19] En primer lugar, las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Puesto que son más bajas en su diferenciación vertical, formalización y centralización, las empresas orgánicas permiten la flexibilidad, adaptación y fertilización cruzada que facilita la adopción de innovaciones. En segundo lugar, una larga duración en los puestos de administración está asociada con la innovación. La ocupación de un puesto administrativo evidentemente proporciona legitimidad y conocimiento de cómo desarrollar las tareas y obtener los resultados deseados. En tercer lugar, la innovación se nutre donde hay holgura en los recursos. La abundancia de recursos permite que una organización pueda comprar innovaciones, soportar el costo de instituirías y absorber los fracasos. Por último, la comunicación interunitaria es alta en las organizaciones innovadoras.[20] Estas organizaciones usan mucho los comités, las fuerzas de trabajo, los equipos transfuncionales y otros mecanismos que facilitan la interacción a través de las líneas departamentales.

Las organizaciones innovadoras suelen tener *culturas* similares. Estimulan la experimentación. Recompensan tanto los éxitos como los fracasos. Aplauden los errores. Por desgracia, en demasiadas organizaciones se premia a la gente por la ausencia de fracasos en lugar de hacerlo por la presencia de éxitos. Tales culturas eliminan los riesgos y la innovación. La gente sugerirá y probará nuevas ideas sólo cuando crea que dicho comportamiento no le ocasiona sanciones.

Dentro de la categoría de *recursos humanos* encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros de manera que puedan mantenerse actualizados, ofrecen gran seguridad en el puesto de manera que los empleados no temen que se les despida por cometer errores y se estimula a los individuos a que se conviertan en campeones del cambio. Una vez que se inicia una idea nueva, los campeones del cambio promueven activa y entusiastamente la idea, le brindan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran de que se implanta la innovación.[21] La investigación reciente encuentra que los campeones tienen en común estas características de personalidad: una gran autoconfianza, persistencia, energía y una tendencia a enfrentar riesgos. Los campeones también muestran características asociadas con el liderazgo transformacional. Inspiran y dan energía a otros con su visión del potencial de una innovación y por medio de su fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para conseguir el compromiso de otras personas para que apoyen su misión. Además, los campeones tienen puestos que les proporcionan una considerable discrecionalidad en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implantar innovaciones en las organizaciones.[22]

El CO en las noticias ....

Rubbermaid sabe cómo innovar

Para una compañía que fabrica algunos de los productos más prosaicos que uno se puede imaginar —como recogedores de basura, trapeadores, espátulas, charolas para cubos de hielo, coladores para platillos y buzones para el correo— es posible que Rubbermaid no sea un nombre que acudiera a la mente de usted al pensar en la “compañía más admirada en Estados Unidos”. Pero en **1993** así sucedió. Una encuesta de la revista *Fortune* encontró a Rubbermaid por encima de empresas mucho mejor conocidas, como Coca-Cola y el gigante farmacéutico Merck.

La característica principal que ha llevado a Rubbermaid a la cima de la lista de los más admirados de *Fortune* es la capacidad de la compañía para innovar. Año tras año, Rubbermaid ha desarrollado nuevos productos y añadido pequeñas mejoras a su línea de más de 5 000 productos actuales. Por ejemplo, en 1993 la compañía fabricó nuevos productos (no simplemente mejorados) a una increíble tasa de uno al día (¡sí, eso es 365 al año!). De igual importancia es que pocos de éstos fracasaron en el mercado. Nueve de cada 10 dieron en su blanco comercial. Hace poco la administración superior fijó las metas de presentar una nueva línea de productos cada 12 a 18 meses (más recientemente, esto incluye gabinetes para herramientas y cobertizos para jardinería), lograr que una tercera parte de sus ventas provenga de productos introducidos durante los

cinco años anteriores y aumentar la proporción de sus ventas fuera de Estados Unidos del 18% al 25% de sus ingresos totales.

¿Cómo logra llegar tan consistentemente Rubbermaid a sus impresionantes éxitos de innovación? Ha creado una cultura que valora y recompensa la asunción de riesgos y la búsqueda constante de formas para mejorar sus productos. Pero la administración atribuye la mayor parte de sus ideas de nuevos productos a un dispositivo estructural: equipos transfuncionales. Veinte de estos equipos, cada uno compuesto de cinco a siete miembros de mercadotecnia, fabricación, I&D, finanzas y otros departamentos, se concentran en líneas específicas de productos, como accesorios para baño. Dick Gates, jefe de desarrollo comercial de Rubbermaid, dice: "Si no estuviéramos organizados de esa forma [alrededor de equipos), ¿quién estaría pensando en charolas para cubos de hielo? ¿Quién estaría pensando en trapeadores para los baños?"

Con base en A. Farnham, "America's Most Admired Company", *Portune* (7 de febrero de 1994), págs. 50-54

La jardinería es el pasatiempo favorito de Wolfgang Schmitt, DGE de Rubbermaid. Al estudiar la estructura de las plantas. Schmitt tuvo la idea de organizar equipos transfuncionales para desarrollar nuevos productos. Schlmtt observó que cada parte de una planta semeja la estructura de toda la planta. En Rubbermald, él instituyó una serie de equipos que emulan la estructura administrativa de la empresa matriz, como las hojas en una planta.

Dado el estatus de 3M como innovador de productos de primera línea, podríamos esperar que tuviera casi todas las propiedades que hemos identificado, Y las tiene. La compañía está tan altamente descentralizada que tiene muchas de las características de pequeñas compañías orgánicas. Se desafía a todos los científicos y administradores de 3M a que se mantengan actualizados, se crean campeones de ideas, y se les alienta al permitir que los científicos e ingenieros pasen hasta el 15% de su tiempo en proyectos de su propia elección. La compañía estimula a sus empleados a que asuman riesgos, y recompensa los fracasos lo mismo que los éxitos, Y lo que es de suma importancia, 3M no contrata y despide con el ciclo de los negocios. Por ejemplo, durante la recesión de 1991-1992, mientras casi todas las grandes compañías redujeron costos eliminando empleados, 3M no registró ningún despido.

La creación de una organización de aprendizaje

Lo que ACT era en los 80 y la reingenieria a principios de los 90, es en lo que se ha convertido la organización de aprendizaje a mediados de los 90. Ha desarrollado una marejada de interés de parte de los administradores y teóricos de la organización, que buscan nuevas formas para responder con éxito a un mundo de interdependencia y cambio.[23] En esta sección describiremos una organización de aprendizaje y los métodos para manejar este último.

organización de aprendizaje
Organización que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar.

aprendizaje de un solo ciclo
Los errores se corrigen utilizando rutinas pasadas y políticas actuales.

aprendizaje de doble ciclo
Las errores se corrigen modificando los objetivos, políticas y rutinas estandarizadas de la organización.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE? Una **organización de aprendizaje** es aquella que ha adquirido la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como aprenden los individuos, también lo hacen las organizaciones. "Todas las organizaciones aprenden, ya sea que lo escojan conscientemente o no —es un requisito fundamental para la preservación de su existencia— ~"24 Sin embargo, algunas organizaciones —como Xerox, Corning, Federal Express, Ford, Clorox, General Electric, Motorola, Wal-Mart— lo hacen mejor que otras.

La mayoría de las organizaciones se desempeñan en lo que se ha llamado **aprendizaje de un solo ciclo**.[25] Cuando se encuentran errores, el proceso de corrección confía en las rutinas pasadas y las políticas actuales. En contraste, las organizaciones de aprendizaje utilizan el **aprendizaje de doble ciclo**. Cuando se encuentra un error, se corrige de manera tal que implica la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización. Al igual que el cambio de segundo nivel que se describió al principio de este capítulo, el aprendizaje de doble

ciclo desafía los supuestos y normas profundamente arraigados dentro de una organización. En esta forma, proporciona oportunidades para alcanzar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y saltos impresionantes en el mejoramiento.

La tabla 18-2 resume las cinco características básicas de una organización de aprendizaje. Es una organización en que las personas dejan a un lado sus viejas maneras de pensar, aprenden a ser abiertas unas con otras, entienden cómo trabaja realmente su organización, se forman un plan o visión con el que todos pueden estar de acuerdo y, en consecuencia, trabajan en forma conjunta para alcanzar esa visión.[26]

Los partidarios de la organización de aprendizaje la conciben como un remedio para los tres problemas fundamentales inherentes en las organizaciones tradicionales: fragmentación, competencia y reactividad.[27] En primer lugar, *la fragmentación* que se basa en la especialización crea "paredes" y "chimeneas", que separan las diferentes funciones en feudos independientes que frecuentemente se hallan en guerra unos con otros. En segundo lugar, un énfasis exagerado en la *competencia* a menudo socava la colaboración. Los miembros del equipo administrativo compiten unos con otros para mostrar quién está en lo correcto, quién sabe más, o quién es más convincente. Las divisiones compiten unas con otras cuando deberían cooperar para compartir sus conocimientos. Los líderes de equipos de proyectos compiten para mostrar quién es el mejor administrador. Y en tercer lugar, la *reactividad* dirige equivocadamente la atención de la administración a la solución de problemas en lugar de a la creación de nuevos productos. El solucionador de problemas trata de que algo se vaya; un creador trata de darle vida a algo nuevo. Un énfasis sobre la reactividad echa fuera la innovación y el mejoramiento continuos, y, en su lugar, estimula a la gente a correr en círculos "apagando fuegos".

Tabla 18-2 Características de una Organización de aprendizaje

1. Existe una visión compartida con la que todo el mundo esta de acuerda.
2. Las personas descartan su vieja manera de pensar y las rutinas estandarizadas que utilizan paro resolver problemas o para desempeñar sus puestos.
3. Los miembros piensan que todos los procesos, actividades, funciones e interacciones organizacionales con el ambiente forman parte de un sistema de interrelaciones.
4. Los personas se comunican abiertamente unas con otras (a través de limites verticales y horizontales) sin temor a la crítico o a los sanciones.
5. Las personas subliman su autointerés personal y los intereses departamentales fragmentados paro trabajar juntos y alcanzar lo visión compartirla de la organización.

Fuente: Con base un PM. Senge, *The Fifth Discipline* <Nuevo York: Doubleday, 1990).

Puede ayudar a entender mejor lo que es una organización de aprendizaje, pensar de ella como un modelo *ideal* que edifica sobre un número de *conceptos anteriores de* CO. Ninguna compañía ha tenido éxito en alcanzar todas las características descritas en la tabla 18-2, y probablemente nunca la haya. Por tanto, uno debe pensar en una organización de aprendizaje como un ideal por el cual se debe luchar, en vez de una descripción realista de una actividad estructurada. Observe también cómo las organizaciones de aprendizaje echan mano de conceptos previos de CO como ACT, cultura organizacional, la organización sin fronteras, el conflicto funcional y el liderazgo transformacional. Por ejemplo, la organización de aprendizaje adopta el compromiso de ACT con el mejoramiento continuo. Las organizaciones de aprendizaje también se caracterizan por una cultura que valora la asunción de riesgos, la franqueza y el crecimiento. Buscan estar "sin fronteras" al eliminar las barreras creadas por los niveles jerárquicos y la departamentalización fragmentada. Una organización de aprendizaje apoya la importancia de los desacuerdos, la crítica constructiva y otras formas de conflicto funcional. Y se necesita el liderazgo transformacional para implantar la visión compartida en una organización de aprendizaje.

EL MANEJO DEL APRENDIZAJE ¿Cómo cambia usted una organización para convertirla en algo que aprende continuamente? ¿Qué pueden hacer los administradores para que sus empresas se conviertan en organizaciones de aprendizaje?

- *Establezca una estrategia.* La administración necesita hacer explícito su compromiso con el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo.
- *Rediseñe la estructura de la organización.* La estructura formal puede ser un serio impedimento para el aprendizaje. Al aplanar la estructura, eliminar o combinar departamentos y aumentar el uso de

equipos transfuncionales, se refuerza la interdependencia y se reducen las fronteras entre las personas.

- *Remodele la cultura de la organización.* Como ya observamos, las organizaciones de aprendizaje se caracterizan por la toma de riesgos, franqueza y crecimiento. La administración fija el tono de la cultura de la organización tanto por lo que dice (estrategia) como por lo que hace (comportamiento). Los administradores necesitan mostrar con sus acciones que la toma de riesgos y el reconocimiento de fracasos son características deseables. Esto significa recompensar a la gente que toma riesgos y comete errores. Y la administración necesita estimular el conflicto funcional. "La clave para quitar el seguro a una apertura verdadera en el trabajo —dice un experto en organizaciones de aprendizaje—, es enseñar a la gente a que abandone el tener que estar de acuerdo. Creemos que el acuerdo es muy importante. ¿A quién le importa? Uno tiene que poner al descubierto paradojas, conflictos y dilemas, a fin de que en lo colectivo podamos ser más inteligentes que en lo individual."[28]

Clorox Company es ejemplo de una organización de aprendizaje. Se ha fijado una meta de crecimiento a largo plazo del 12% anual, un blanco señalado como la Medición de Valor Clorox, y está pidiendo a todos sus empleados que trabajen conjuntamente paro alcanzar la meta. Clorox está comprometida en el progreso y desarrollo de todos sus empleados, desde la oficina hasta el piso de la fábrica, para que puedan aprender nuevos comportamientos que agregan valor a su trabajo. Parte del programa Integrado de desarrollo y capacitación de la gente de la compañía es un juego que ayuda a los empleados a aprender cómo sus decisiones sobre el uso de capital para plantas, equipo e Inventarlos pueden ayudar a la compañía a alcanzar su objetivo de crecimiento.

θ *Desarrollo organizacional*

desarrollo organizacional
Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Ningún análisis del manejo del cambio estaría completo sin la inclusión del desarrollo organizacional. El **desarrollo organizacional** (DO) no es un solo concepto fácilmente definible. Más bien es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, construidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.[29]

Valores DO

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación.[30] El agente de cambio puede ser dado a ordenar en el DO; sin embargo, se insiste mucho en la colaboración. Se tienen en poca estima conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coerción entre los agentes de cambio del DO. Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

1. *Respeto por las personas.* Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
3. *Igualdad de poder*. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
4. *Confrontación.* No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.

5. *Participación.* Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

Intervenciones del DO

¿Cuáles son algunas de las técnicas o intervenciones del DO para llevar a cabo el cambio? En las siguientes páginas presentamos cinco intervenciones que los agentes de cambio pueden tomar en cuenta.

CAPACITACIÓN EN SENSIBILIDAD Se le conoce por una diversidad de nombres —capacitación de laboratorio, **capacitación en sensibilidad**, grupos de encuentro, o grupos C (grupos de capacitación)—, pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo. Se reúne a los miembros en un ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos en forma relajada por un científico profesional del comportamiento. El grupo está orientado al proceso, lo que significa que los individuos aprenden por medio de la observación y participación, en lugar de que simplemente se les den instrucciones. El profesionista crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. El profesional no acepta —de hecho, rechaza abiertamente— cualquier papel de liderazgo.

capacitación en sensibilidad
Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.

Los objetivos de los grupos C son proporcionar a los sujetos una mayor conciencia de su propio comportamiento y cómo lo perciben otras personas, mayor sensibilidad al comportamiento de otras personas y una mayor comprensión de los procesos del grupo. Los resultados específicos que se buscan incluyen la capacidad para empatizar con otras personas, mejores habilidades para escuchar, una mayor franqueza, más tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades para la solución de conflictos.

Si los individuos ignoran la forma como otras personas los perciben, entonces el grupo C que tenga éxito puede tener autopercepciones más realistas, mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Aún más, desde un punto de vista ideal, tendrá por resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS Un instrumento para evaluar las actitudes que sustentan los miembros organizacionales, para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y para resolver estas diferencias es la propuesta de **retroalimentación de encuestas**.

retroalimentación de encuestas
Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren remedios.

Todas las personas de una organización pueden participar en la retroalimentación de encuestas, pero es de importancia clave la familia organizacional —el administrador de una unidad determinada y los empleados que se reportan directamente con él—. Por lo general, todos los miembros de la organización o unidad llenan un cuestionario. Se les puede preguntar a los miembros de la organización que sugieran preguntas, o se les puede entrevistar para determinar qué temas consideran relevantes. El cuestionario suele preguntar a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio campo de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones; la eficacia en la comunicación; la coordinación entre unidades; y la satisfacción con la organización, el puesto, sus compañeros y su supervisor inmediato.

Se tabulan los datos de este cuestionario con datos pertenecientes a la “familia” específica de un individuo y a toda la organización y se distribuye a los empleados. Entonces, estos datos se convierten en el trampolín para identificar problemas y aclarar temas que pueden estar creándoles dificultades a algunas personas. En algunos casos, un agente externo de cambio puede asesorar al administrador acerca del significado de las respuestas al cuestionario, y hasta se le pueden sugerir instrucciones para dirigir a la familia organizacional en un análisis por grupo de los resultados. Se presta atención especial a la importancia de alentar el análisis y asegurarse de que el mismo se centre en los temas y en las ideas y no en el ataque a los individuos.

Por último, el análisis de grupo en la propuesta de retroalimentación a la en-cuesta debe dar como resultado que los miembros identifiquen las implicaciones posibles de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando nuevas ideas? ¿Se puede mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, o la asignación de puestos? Se espera que las respuestas a preguntas como éstas hagan que el grupo se ponga de acuerdo sobre los compromisos con diversas acciones que remediarán los problemas que se han identificado.

CONSULTORÍA DEL PROCESO Ninguna organización opera a la perfección. Los administradores frecuentemente sienten que se puede mejorar el desempeño de su unidad, pero son incapaces de identificar lo que se puede mejorar y cómo se puede llevar a cabo. El propósito de la **consultaría del proceso** es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un administrador, "a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso" con las que tiene que tratar.[31] Éstas pueden incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

> **consultoría del proceso**
> El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto de lo que está sucediendo alrededor del cliente, dentro del cliente, y entre el cliente y otra gente; identifico procesos que necesitan mejoramiento.

La consultoría del proceso (CP) parte de un supuesto similar al de la capacitación en sensibilidad de que la eficacia organizacional se puede mejorar si se tratan los problemas interpersonales y si se hace énfasis en el compromiso. Pero la CP está dirigida más hacia la tarea que hacia la capacitación en sensibilidad.

Los consultores en CP están allí para "darle al cliente 'una percepción' de lo que pasa en su entorno, dentro de él mismo y entre él y otras personas" 32 No resuelven los problemas de la organización; más bien, el consultor es un guía o entrenador que aconseja sobre el proceso que le ayudará al cliente a resolver sus propios problemas.

El consultor trabaja con el cliente para diagnosticar *conjuntamente* cuáles son los procesos que necesitan mejoramiento. El énfasis está en el "conjuntamíento", porque el cliente desarrolla una capacidad para analizar los procesos dentro de su unidad que puede utilizar continuamente mucho tiempo después de que se haya ido el consultor. Además, al hacer que el cliente participe activamente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, existirá un mayor conocimiento del proceso y del remedio y menos resistencia al plan de acción que se escogió.

Es importante observar que el consultor del proceso no necesita ser experto en la solución del problema específico que se ha identificado. La habilidad del consultor está en el diagnóstico y en el desarrollo de una relación de ayuda. Si el problema específico que se descubrió requiere conocimientos técnicos fuera de la habilidad del cliente y del consultor, este último ayuda al cliente a localizar un experto como el que se necesita, y luego instruye al cliente sobre la forma de obtener el mayor provecho del nuevo recurso que significa el experto.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS Como ya hemos observado en numerosas ocasiones a lo largo de este libro, las organizaciones cada vez confían más en equipos para desarrollar tareas de trabajo. La **construcción de equipos** utiliza actividades de grupo de mucha interacción para incrementar la confianza y la franqueza entre los miembros del equipo.[33]

> **construcción de equipos**
> Una alta interacción entre los miembros del equipo permite incrementar la confianza y apertura.

La construcción de equipos se puede aplicar en el interior de grupos o a nivel de relaciones entre grupos cuando las actividades son interdependientes. Para nuestro análisis, insistimos en el nivel intragrupal y dejamos el desarrollo entre grupos para la siguiente sección. Como resultado, nuestro interés se relaciona con las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), así como a comités, equipos de proyectos, equipos autoadministrados y grupos de tareas.

No todas las actividades de grupo tienen una interdependencia de funciones. Para ilustrar este punto, consideremos un equipo de fútbol americano y un equipo de pista y campo:

> Aunque los miembros en ambos equipos se preocupan por el resultado total del equipo, funcionan en forma diferente. Los resultados del equipo de fútbol americano dependen enérgicamente de lo bien que cada jugador desarrolla su puesto específico en relación con sus compañeros de equipo. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de sus hombres de la línea y receptores, y termina en lo bien que el mariscal de campo lanza la pelota, y así sucesivamente. En cambio, el desarrollo del equipo de pista y campo se determina en gran parte por la simple adición del desempeño individual de sus miembros.[34]

La construcción de equipos es aplicable a los casos de interdependencia, como en el fútbol americano. El objetivo es mejorar los esfuerzos de coordinación de los miembros, lo que dará por resultado un mejor desempeño del equipo.

Las actividades consideradas en la construcción de equipos suelen incluir la fijación de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de funciones para definir el papel y responsabilidades de cada miembro y el análisis del proceso de equipo. Desde luego, la construcción de equipos puede insistir en ciertas actividades o excluirías, de acuerdo con el propósito del esfuerzo del desarrollo y los problemas específicos que enfrenta el equipo. Sin embargo, en esencia la construcción de equipos trata de utilizar una gran interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la franqueza.

Podría ser útil comenzar haciendo que los miembros traten de definir las metas y las prioridades del equipo. Esto hará que surjan diferentes percepciones respecto de cuál puede ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del equipo: ¿con qué eficacia trabajan en la estructuración de prioridades y logros de sus metas? Esto deberá identificar áreas de problemas potenciales. Esta autocrítica de fines y medios puede hacerse estando presente la totalidad de los miembros del equipo, o, cuando su gran tamaño impide un intercambio libre de puntos de vista, puede tener lugar inicialmente en grupos más pequeños seguidos por la participación de sus resultados con el total del equipo.

Chrysler Corporation ha utilizado la construcción de equipos para reducir los tradicionales conflictos con los trabajadores sindicalizados. Este grupo de empleados de la planta de ensamble de Chrysler en Newark, Delaware, implanté et primer acuerdo moderno de operación que se negoció entre Chrysler y tos trabajadores de United Auto Workers. El acuerdo permite más flexibilidad y comunicación en el lugar de trabajo, y ayuda a obreros y administración para funcionar sauna equipo.

La construcción de equipos también puede dirigirse a la definición del papel de cada miembro del equipo. Se puede identificar y aclarar cada papel. Pueden salir a la superficie ambigüedades anteriores. Para algunos individuos esto puede ofrecer una de las pocas oportunidades que hayan tenido para pensar con profundidad en qué consiste su puesto y cuáles son las tareas específicas que se espera que el equipo lleve a cabo si ha de optimizar su eficacia.

Todavía hay otra actividad de construcción de equipos que pueda parecerse a la que desempeña el consultor de procesos; es decir, analizar los procesos clave que se desarrollan dentro del equipo para identificar la forma como se desempeña el trabajo y como se pueden mejorar estos procesos para hacer que el equipo sea más eficaz.

DESARROLLO ENTRE GRUPOS Una gran área de preocupación en el DO es el conflicto disfuncional que existe entre grupos. Como resultado, éste es un tema al cual se han dirigido los esfuerzos de cambio.

desarrollo entre grupos
Esfuerzos del DO para cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los grupas tienen los unos de los otros.

El **desarrollo entre grupos** trata de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros consideraban que el departamento de contabilidad estaba integrado por tipos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos era un montón de "ultraliberales que están más preocupados porque se pudieran lastimar los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que por el hecho de que la empresa tuviera que obtener utilidades". Tales estereotipos pueden tener un evidente impacto negativo sobre los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Aunque hay varias propuestas para mejorar las relaciones entre grupos,[35] un método popular insiste en la solución de problemas.[36] En este método, cada grupo se reúne independientemente para desarrollar listas de las percepciones que tienen de sí mismo, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo percibe a él. Los grupos intercambian luego sus listas, después de lo cual se analizan las similitudes y diferencias. Se precisan las diferencias con claridad, y los grupos buscan las causas de éstas.

¿Se contrarían las metas de los grupos? ¿Estaban distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué base se formularon los estereotipos? ¿Han existido algunas diferencias ocasionadas por malos entendidos en las intenciones? ¿Ha definido cada grupo en forma diferente las palabras y conceptos? Las respuestas a preguntas como éstas aclaran la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que se han identificado las causas de la dificultad, los grupos pueden pasar a la fase de integración —trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos—.

Ahora se pueden crear subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para obtener un diagnóstico adicional y para comenzar a formular posibles acciones alternas que mejoren las relaciones.

θ *Un último pensamiento sobre la administración del cambio: ¡Está limitado por la cultura!*

Varios de los temas que se abordaron en este capítulo están restringidos por la cultura. Para ilustrar esto, veamos brevemente cuatro preguntas: (1) ¿cree la gente que es posible el cambio?; (2) de ser posible, ¿cuánto tiempo se necesitará para llevarlo a cabo?; (3) ¿es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras?; (4) ¿influye la cultura en la forma como se deben implantar los esfuerzos para el cambio?

¿Cree la gente que es posible el cambio? Recuerde que las culturas varían en términos de sus creencias acerca' de su capacidad para controlar su ambiente. En culturas en que las personas creen que pueden dominar su ambiente, los individuos tomarán un punto de vista proactivo respecto del cambio. Esto describiría a Estados Unidos y Canadá. En otros países, como Irán y Arabia Saudita, las personas se visualizan como sometidas a su ambiente, por lo que tenderán a asumir una postura pasiva hacia el cambio.

De ser posible el cambio, ¿cuánto tiempo será necesario para llevarlo a cabo? La consideración del tiempo en una cultura nos puede ayudar a contestar esta pregunta. Las sociedades que planean a largo plazo, como Japón, mostrarán bastante paciencia al esperar resultados positivos de los esfuerzos para el cambio. En las sociedades con un planteamiento de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, la gente espera mejoras ágiles y buscará programas de cambio que prometan resultados rápidos.

¿Es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras? La resistencia al cambio se verá influida por la confianza que una sociedad tiene en la tradición. Los italianos, como ejemplo, se enfocan hacia el pasado; los estadounidenses enfatizan el presente. Por tanto, en general los italianos deben ser más resistentes a trabajar por el cambio que sus contrapartes estadounidenses.

¿Influye la cultura en la forma en que hay que esforzarse por conseguir el cambio? El concepto de distancia al poder puede ayudar en este tema. En culturas con gran distancia al poder, como Filipinas o Venezuela, los esfuerzos para el cambio tenderán a ser implantados de manera autocrática por la administración superior.

En contraste, las culturas con poca distancia al poder valoran los métodos democráticos. Por tanto, prediríamos un mayor uso de la participación en países como Dinamarca e Israel.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

La necesidad del cambio ha quedado implícita a lo largo de este texto. "Una reflexión casual sobre el cambio indica que abarca casi todos los conceptos que se manejan en la literatura sobre comportamiento organizacional. Piense en el liderazgo, en la motivación, en el ambiente organizacional y en los papeles. Es imposible pensar en estos y otros conceptos sin investigar acerca del cambio."[37]

Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse y si mañana fuera exactamente igual que hoy, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los administradores. Pero el mundo real es turbulento, y exige que las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si se han de desempeñar de manera competitiva.

Los administradores son los principales agentes de cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles, pueden configurar la cultura de la organización ante el cambio. Por ejemplo, las decisiones administrativas relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran parte el nivel de innovación dentro de la organización. De manera similar, las decisiones, políticas y prácticas administrativas determinan el grado en el cual la organización aprende y se adapta a los factores ambientales cambiantes.

θ *Para repaso*

1. ¿Qué se quiere decir con la frase "vivimos en una época de discontinuidad"?
2. ¿Qué pueden afectar los agentes de cambio?
3. "La resistencia al cambio es una respuesta irracional." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explíquese.
4. ¿Por qué se considera a la participación una técnica tan eficaz para reducir la resistencia al cambio?
5. ¿Por qué se convierte con tanta frecuencia el cambio en un tema político en las organizaciones?
6. ¿Cómo trata el modelo de cambio de tres pasos de Lewin la resistencia al cambio?

7. Describa el proceso de búsqueda de acción.
8. ¿Cuáles son los cambios que puede hacer una organización que tiene una historia de "sigan al líder" para fomentar la innovación?
9. "Las organizaciones de aprendizaje atacan la fragmentación, competitividad y reactividad." Explique esta declaración
10. ¿Cuáles son las características que distinguen el desarrollo organizacional?

θ *Para discusión*

1. ¿Cómo han afectado las políticas organizacionales los cambios en la fuerza de trabajo durante los últimos 20 años?
2. "La administración hoy en día es más fácil que a principios de siglo, porque los años de verdadero cambio tuvieron lugar entre la Guerra Civil y la 1 Guerra Mundial." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.
3. ¿Son todos los administradores agentes de cambio? Analícelo.
4. Analice el vínculo entre las teorías de aprendizaje que se estudiaron en el capítulo 3 y el tema del cambio organizacional.
5. Analice el vinculo entre el cambio de segundo nivel y el aprendizaje de doble ciclo.

A favor

El cambio es una actividad por episodios

Con muy pocas excepciones, el estudio del cambio organizacional planeado se ha visualizado como una actividad por episodios. Es decir, comienza en algún punto, sigue una serie de pasos y luego culmina en determinados resultados, que aquellas personas que están involucradas esperan que signifique una mejoría sobre el punto inicial. Cuando el cambio se visualiza como una actividad por episodios, tiene un principio, una parte media y un fin.

Tanto el modelo de tres pasos de Lewin como la investigación de la acción siguen esta perspectiva. En el primero se visualiza al cambio como un rompimiento en el equilibrio de la organización. Se ha perturbado el *statu quo* y es necesario el cambio para establecer un nuevo estado de equilibrio. El objetivo del recongelamiento es la estabilización de la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y limitantes. La investigación de la acción comienza con una evaluación de diagnóstico, en que se identifican los problemas. Luego se analizan éstos y se comparten con aquellas personas que resultarán afectadas, se desarrollan las soluciones y se inician los planes de acción. El proceso finaliza con una evaluación de la eficacia del plan de acción. Aunque los partidarios de la investigación de acción reconocen que el ciclo quizás tuviera que pasar por numerosas repeticiones, todavía se visualiza al proceso como un ciclo con un principio y un fin.

Algunos expertos han señalado que se deberá pensar en el cambio organizacional como en el equilibrio de un sistema compuesto de cinco variables interactuantes dentro de la organización: la gente, las tareas, la tecnología, la estructura y la estrategia. Un cambio en cualquiera de las variables tiene repercusiones sobre una o más de las otras. Por tanto, este punto de vista es episódico, ya que en el fondo trata el cambio organizacional como un esfuerzo para mantener el equilibrio. Un cambio en una variable da inicio a una cadena de hechos que, si se manejan correctamente, exigen ajustes en las otras variables para alcanzar un nuevo estado de equilibrio.

Otra forma de visualizar el cambio en forma episódica es pensar que su manejo es análogo al trabajo del capitán de un barco. La organización es como una gran nave que viaja por un tranquilo mar Mediterráneo hacia un puerto específico. El capitán del navío ha hecho este mismo viaje cientos de veces antes con la misma tripulación. Sin embargo, de vez en cuando aparece una tormenta y la tripulación tiene que responder. El capitán hace los ajustes apropiados —es decir, implanta cambios— y después de maniobrar entre la tormenta, regresa a las aguas tranquilas. Por tanto, se debe visualizar la administración de una organización como un viaje con un principio y un fin, y la implantación de cambios como una respuesta a una ruptura en el *statu quo*

y necesaria sólo en ocasiones.

En contra

El cambio es una actividad continua

El enfoque episódico puede ser el paradigma dominante para manejar el cambio organizacional planeado, pero se ha vuelto obsoleto. Se aplica a un mundo de certidumbre y predecibilidad. El enfoque episódico se desarrolló en los años 50 y 60, y refleja el ambiente de aquellos tiempos. Trata al cambio como una perturbación ocasional en un mundo que de otro modo es apacible. Sin embargo, este paradigma tiene poca semejanza con el ambiente de los 90, de cambios constantes y caóticos.

Si el lector desea entender cómo es el manejo del cambio en las organizaciones de la actualidad, piense en ello como equivalente a navegar en una balsa y atravesar los rápidos.* La organización no es un gran navío, sino que se parece más a una balsa de 13 metros. En lugar de navegar en un mar en calma, esta balsa debe atravesar un río rugiente con un flujo ininterrumpido de rápidos permanentes. Para hacer más difíciles las cosas, la balsa está tripulada por 10 personas que nunca han trabajado juntas ni han navegado antes por el río, gran parte del viaje se hace en la oscuridad, el río es abundante en vueltas y obstáculos inesperados, no se conoce el destino exacto de la balsa y ésta necesita hacerse a la orilla a intervalos irregulares, donde se agregan algunos miembros nuevos a la tripulación y otros se van. El cambio es un estado natural y el manejar el cambio es un proceso continuo. Es decir, los administradores nunca pueden darse el lujo de escapar de los rápidos.

Para tener la sensación de lo que enfrentan los administradores, piense lo que sería asistir a una universidad que tiene la siguiente estructura: los cursos varían en el curso del tiempo. Sin embargo, cuando usted se inscribe en un curso, no sabe cuánto tiempo durará. Pueden ser dos o 30 semanas. Además, el maestro puede terminar un curso en el momento que desee, sin que medie aviso previo. Si eso aún no fuera suficientemente frustrante, la duración de la clase cambia cada vez que se reúne —a veces dura 20 minutos, mientras otras veces dura tres horas— y la determinación de cuándo será la siguiente clase la fija el maestro en la clase anterior, Y otra cosa más: todos los exámenes tienen lugar sin anunciarse, de manera que usted tiene que estar listo para presentar una prueba en cualquier momento.

Un número creciente de administradores están llegando a la conclusión de que sus puestos se parecen mucho a lo que pudiera esperar un estudiante en una universidad como ésta. No existe la estabilidad y predecibilidad que hay en el punto de vista episódica. Ni las interrupciones en el *statu quo* son sólo ocasionales, temporales ni seguidas por un retorno a un estado de equilibrio. Los administradores hoy en día enfrentan un cambio constante al que poco le falta para ser caos. Se ven obligados a jugar un juego que nunca antes han jugado, gobernado por reglas que se crean a medida que se desarrolla. Para poder administrar en esta cancha tan dinámica, se están moviendo hacia la creación de organizaciones de aprendizaje.

* Este punto de vista se basa en E. B. Vajil, *Managing* as a *Performing Art: New* Ideas *for* a *World of chaotic* change. Derechos reservados © 1989 por JosseyBasa Publishers. Reimpreso con autorización.

Ejercicio de autoconocimiento
Prueba de tolerancia a la administración en un mundo turbulento

Instrucciones

Aquí listamos algunas declaraciones que hizo un administrador de 37 años acerca de su puesto en una gran corporación de éxito. Si su puesto tuviera estas características, ¿cómo reaccionaría usted a ellas? Después de cada declaración hay cinco letras, de A a E. Circule la letra que mejor describe cómo cree usted que reaccionaría de acuerdo con la siguiente escala:

A *Disfrutaría mucho de esto: es totalmente aceptable.*
B *Esto sería agradable y aceptable la mayor parte del tiempo.*
C *No tendría reacción alguna a esta característica en una forma u otra, o seria igualmente agradable y desagradable.*
D *Esta característica seria bastante desagradable para mí.*

E *Esta característica seria sumamente desagradable para mí.*

1.	Generalmente paso 30% a 40% de mi tiempo en reuniones.	A	B	C	D	E
2.	Hace año y medio mi puesto no existía, y en el fondo lo he estado inventando a medida que lo desempeño.	A	B	C	D	E
3.	Las responsabilidades que asumo, o que se me asignan, constantemente exceden la autoridad que tengo para desempeñarías.	A	B	C	D	E
4.	En cualquier momento dado tengo en mi puesto un promedio de una docena de llamadas telefónicas que tengo que contestar.	A	B	C	D	E
5.	Parece que hay muy poca relación en mi puesto entre la calidad de mi desempeño y mi sueldo real y prestaciones adicionales.	A	B	C	D	E
6.	Se necesita una capacitación formal en administración como de dos semanas al año en mi puesto, sólo para estar actualizado.	A	B	C	D	E
7.	Debido a que tenemos oportunidades muy reales de igualdad en el empleo en mi compañía y porque es totalmente multinacional, mi puesto me lleva constantemente a tener contacto de trabajo cercano a nivel profesional con personas de muchas razas, grupos étnicos, nacionalidades y de ambos sexos.	A	B	C	D	E
8.	No existe una manera objetiva para medir mi eficacia.	A	B	C	D	E
9.	Me reporto con tres jefes diferentes para distintos aspectos de mi puesto, y cada uno tiene una participación igual en la evaluación de mi desempeño.	A	B	C	D	E
10.	En promedio, aproximadamente una tercera parte de mi tiempo la paso tratando emergencias que me obligan a posponer todo el trabajo programado.	A	B	C	D	E
11.	Cuando tengo que reunirme con las personas que se reportan conmigo, mi secretaria emplea la mayor parte del día en encontrar un momento en que todos estemos disponibles y, aun así, todavía queda pendiente que todos estén presentes durante toda la reunión.	A	B	C	D	E
12.	El título universitario que obtuve para prepararme para este tipo de trabajo ahora es obsoleto, y tal vez debería regresar a la escuela para conseguir otro título.	A	B	C	D	E
13.	Mi puesto me exige que absorba de 100 a 200 páginas por semana de materiales técnicos.	A	B	C	D	E
14.	Estoy fuera de la ciudad por lo menos una noche a la semana.	A	B	C	D	E
15.	Mi departamento es tan interdependiente con otros de la compañía, que resultan muy arbitrarias todas las distinciones acerca de qué departamentos son responsables de las tareas.	A	B	C	D	E
16.	Tal vez en un año obtenga un ascenso a otro puesto en otra división, que tiene la mayor parte de estas mismas características.	A	B	C	D	E

17.	Durante el tiempo que he estado en este empleo, toda la compañía o la división en que trabajo ha sido reorganizada más o menos una vez cada año.	A	B	C	D	E
18.	Aunque puedo ver varios ascensos en mi futuro, realmente no tengo una ruta de carrera en un sentido objetivo.	A	B	C	D	E
19.	Aunque puedo ver varios ascensos en mi futuro, creo que no tengo una oportunidad realista de llegar a los niveles superiores de la empresa.	A	B	C	D	E
20.	Aunque tengo muchas ideas acerca de cómo hacer que las cosas funcionen mejor, no tengo una influencia directa sobre las políticas comerciales o de personal que rigen en mi división.	A	B	C	D	E
21.	Mi compañía recientemente ha instalado “un centro de evaluación” en que todos los demás administradores y yo tendremos que pasar por una extensa batería de pruebas psicológicas para evaluar nuestro potencial.	A	B	C	D	E
22.	Mi empresa ha sido acusada en una demanda antimonopólica, y si el caso llega a la corte, tal vez tenga que testificar sobre algunas decisiones que se tomaron hace algunos años.	A	B	C	D	E
23.	Constantemente se introducen computadoras y otra avanzada tecnología electrónica de oficina en mi división, lo que me obliga a un aprendizaje constante.	A	B	C	D	E
24.	La terminal y la pantalla de computadora que tengo en mi oficina pueden controlarse desde las oficinas de mi jefe sin mi conocimiento.	A	B	C	D	E

Pase a la página A-31 para las instrucciones y clave de calificaciones

Fuente: de P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for* a *World of Chaotic change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), págs. 8-9. Reimpreso con autorización del editor. Todos los derechos reservados.

Ejercicio para trabajo en grupo
The Beacon Aircraft Co.

Objetivos

1. Ilustrar la forma como se deben administrar las fuerzas que impulsan el cambio y la estabilidad en los programas de desarrollo organizacional.
2. Mostrar los efectos del empleo de técnicas alternativas del cambio sobre el valor relativo de las fuerzas que impulsan el cambio y las fuerzas que impulsan la estabilidad.

La situación

La división de mercadotecnia de Beacon Aircraft Co. ha pasado por dos reorganizaciones en los últimos dos años. Al principio, su estructura cambió de una forma funcional a una forma matricial. Pero la estructura matricial no satisfizo a algunos administradores funcionales. Se quejaron de que la estructura confundía las relaciones de autoridad y responsabilidad.

En reacción a estas quejas, el administrador de mercadotecnia regresó la estructura a la forma funcional. Esta nueva estructura mantenía los grupos de mercadotecnia y proyectos, que eran manejados por administradores de proyectos, con un poco de personal general. Pero no se asignaron especialistas funcionales a estos grupos.

Después del cambio comenzaron a presentarse algunos problemas. Los administradores de proyectos se

quejaban de que no podían conseguir suficiente ayuda del personal funcional. No sólo se tardaban más tiempo en conseguir la ayuda necesaria, sino que también provocaban problemas en la creación de relaciones estables con los miembros del grupo funcional. Puesto que estos problemas afectaban el servicio a los clientes, los administradores de proyectos exigieron un cambio en la estructura organizacional —quizá se volvería otra vez hacia una estructura matricial—. Al verse frente a estas quejas y exigencias de los administradores de proyectos, el vicepresidente está pensando en la conveniencia de otra reorganización. Ha solicitado que un consultor externo le ayude en el plan de reorganización.

El procedimiento

1. La clase se divide en grupos de cinco a siete estudiantes que toman el papel de consultores.
2. Cada grupo identifica las fuerzas impulsoras y limitantes que se encuentran en la empresa. Liste aquí esas fuerzas.

Las fuerzas impulsoras	**Las fuerzas limitantes**
______________________________	______________________________
______________________________	______________________________
______________________________	______________________________
______________________________	______________________________
______________________________	______________________________
______________________________	______________________________

3. Cada grupo desarrolla un conjunto de estrategias para incrementar las fuerzas impulsoras y otra serie para reducir las fuerzas limitantes.
4. Cada grupo prepara una lista de cambios que desea introducir.
5. La clase se reúne y escucha las recomendaciones de cada grupo.

Fuente: Adaptado de K.H. Ghung *y* L.c. Megginson, *Organizational Behavior* (Nueva York: Harper & Row, 1981), págs. 498-499. Derechos reservados © 1981 por Kae H. Chung y Leon C. Megginson.

Ejercicio sobre un dilema ético
Temas éticos en las intervenciones del DO

Las intervenciones del DO suelen basarse en valores humanísticos democráticos. Confían fuertemente en procesos como la participación, colaboración y confrontación. Las intervenciones del DO se visualizan como eficaces en el grado en que aumentan la franqueza, confianza, asunción de riesgos, autonomía y respeto para la gente y en la medida en que igualan el poder dentro de la organización. La hipótesis de los partidarios del DO es que estos resultados son deseables y conducen a un desempeño organizacional más eficaz.

Sin embargo, algunos investigadores han observado que cuando los agentes de cambio del DO utilizan los procesos humanísticos para lograr resultados democráticos, están imponiendo sus valores en los participantes organizacionales.* Por ejemplo, silos empleados en un departamento dado tienen problemas trabajando unos con otros durante un periodo bastante largo, un agente de cambio del DO puede recomendar que los miembros del departamento se reúnan en una sesión informal y analicen abiertamente sus percepciones los unos de los otros, las fuentes de desacuerdo y temas similares. Pero algunas personas no se sienten cómodas al participar en un proceso que los obliga a ser francos acerca de sus sentimientos y actitudes. Las intervenciones del DO que exigen la franqueza reducen la privacidad y libertad de dichos individuos. Aunque la participación sea voluntaria, la decisión de no participar puede tener connotaciones negativas, generar evaluaciones de desempeño más bajas y tener efectos adversos en su carrera. Aún más, ¿qué sucede si un empleado sí participa, es realmente franco, revela al grupo algunos temores y preocupaciones muy personales, y luego alguien en el grupo utiliza esta información para vengarse en alguna fecha posterior? ¿Y no implica incluso la participación voluntaria en una intervención del DO el control sobre los participantes por parte del agente de cambio? ¿Qué piensa *usted?*

* véase, por ejemplo, G.A. Walter, “Organizational Oevelopment and Individual Rights”, *Journal ofApplied*

Behavioral Science (noviembre de 1984), págs 423-439

CASO PRÁCTICO

Cambio cuántico en Alcoa

Hace poco, en un día de verano en el centro de Pittsburgh, Paul O'Neill, DGE, reveló sus planes para Aluminum Co. of America (Alcoa), el gigante de materiales básicos. Lo que presentó fue algo que casi era una remodelación completa de una corporación que emplea más de 63 000 personas en 22 países. Propuso una nueva estructura que se centraría en los clientes de Alcoa y en las unidades de negocios, no en Pittsburgh, ni en los vicepresidentes que les dan servicio, ni en el presidente del consejo de administración, sino en las unidades de negocios". Existirían recursos corporativos agrupados con el solo propósito de vincular y apoyar las 22 unidades de negocios de la empresa.

La estructura corporativa no era lo único que iba a cambiar. Con el fin de introducir la nueva estrategia de la compañía, O'Neill desafió la noción popular de mejoramiento continuo. Afirmó que ese planteamiento puede funcionar para empresas que son líderes en su mercado, pero "es una idea terrible si uno se ha rezagado respecto del punto de referencia del liderazgo mundial. Probablemente sea una idea desastrosa si uno se encuentra muy retrasado en relación con la norma mundial".

En el caso de Alcoa, parece que estaban retrasados. O'Neill argumentaba que la compañía necesitaba rápidos saltos cuánticos en mejoramiento, en lugar de cambios lentos y progresivos. El desafio de O'Neill para su gente fue el siguiente: cierren la brecha entre las prácticas actuales y los puntos de referencia mundiales en un mínimo de 80% en dos años.

"Esperar hasta que acontecimientos exteriores obliguen al cambio es, en el mejor de los casos, una administración reaccionaria y, en el peor de ellos, una cobardía administrativa", le dijo a su equipo. El liderazgo no tiene nada que ver con el "cambio que es impuesto sobre una organización por un desempeño que es tan pobre que los accionistas tienen que clamar por un cambio".

Preguntas

1. ¿Que piensa usted de la propuesta de O'Neill respecto a la implantación del cambio?
2. ¿Está sugiriendo O'Neill que el mejoramiento continuo, una doctrina básica de ACT, está mal equipada para la dinámica de estos tiempos?
3. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con el punto de vista de O'Neill sobre el liderazgo? Apoye su posición.

Fuente: Con base en TE. Benson, "Paul O'Neill: True Innovation, True values, True Leadership", *industry Week* (19 de abril de 1993), pags 25-28



TEMA DE ACTUALIDAD

Los trabajadores del Departamento de Defensa y su futuro

¿Qué sucede con los millones de soldados, científicos y trabajadores de la industria de defensa que han perdido sus puestos y que los perderán al recortarse el presupuesto de defensa de Estados Unidos, y al volverse historia la economía de la Guerra Fría? Las autoridades federales sugieren que estos recursos se pueden transferir sin problemas a

la protección del ambiente. Esto hace surgir la pregunta: ¿es posible desarrollar un plan realista de conversión que reasigne a muchos científicos de la defensa a proyectos del ambiente, estimule a las compañías de defensa a fabricar nuevos productos que no contaminen y que permita que los investigadores ambientales aprovechen el viaje gratis en un trabajo que los militares ya están haciendo?

El gobierno federal cree que es posible. Por ejemplo, sugiere que los submarinos nucleares pueden ayudar a que los científicos que estudian el calentamiento global midan el grosor de la capa de hielo del Polo Ártico; las supercomputadoras utilizadas anteriormente por los militares podrían destinarse a ayudar a vigilar el clima de la Tierra y calcular si está cambiando; los robots diseñados por los científicos de la defensa se podrían utilizar para mover tambores con materiales tóxicos; y los trabajadores que solían construir aviones de caza podrían fabricar vehículos eléctricos.

Preguntas

1. ¿Qué problemas cabría esperar que tuvieran los administradores de los contratistas de defensa como Martin Lockheed y McDonnell Douglas para desplazarse al negocio de protección del ambiente?
2. ¿Cómo podría responder una organización de aprendizaje en la industria de defensa a una pérdida masiva en su línea básica de negocios?
3. “Los empleados de los contratistas de defensa son diferentes de los empleados típicos de negocios, porque nunca han tenido que operar en un verdadero ambiente de mercado libre. Nunca tuvieron que ser eficaces, porque el costo no está considerado en el negocio de la defensa.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? En cualquier caso, ¿qué implicaciones tiene para el manejo de recursos humanos en las empresas de la defensa?

Fuente: “New Career for Defense Workers: Protect the Environment”, *World Netos Tonight* (3 de marzo de 1993).

θ *Referencias bibliográficas*

BENNETT, J.K, and M J O’BRIEN, “The Building Blocks of the Learning Organization,” *Training* (June 1994), pp. 41—49.

BURKE, w.w., and G.H. LITWIN, “A Causal Model of Organizational Performance and Change,” *Journal of Management* (September 1992), pp. 523—45.

FILIPCzAK, B., “Weathering Change: Enough Already!” *Training* (September 1994), pp. 23—29.

FORD, J.D., and L.W. FORD, “Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change,” *Academy of Management Review* (October 1994), pp. 756—85.

GOODSTEIN, L.D., and W.W. BURKE, “Creating Successful Organizational Change,” *Organizational Dynamics* (Spring 1991), pp. 5—17.

KANTER, R.M., “Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change,” *Harvard Business Review* (May-June 1991), pp. 151—64.

MARSHAK, R.J., “Managing the Metaphors of Change,” *Organizational Dynamics* (Summer 1993), pp. 44—56.

SCOTT, S.C., and R.A. BRUCE, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal* (June 1994), pp. 580—607.

SLOCUM, 1W., JR., M. MCGILL, and D.T. LEI, “The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere,” *Organizational Dynamics* (Autumn 1994), pp. 33—47.

WOODMAN, R.W., and W.A. PASMORE (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 8 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994).

θ *Notas*

1 G. Slutsker, “The Tortoise and the Hare,” *Forbes* (February 1, 1993), pp. 66-69; and J.W. Verity, “How AT&T Thrives—as Other Giants Falter,” *Business Week* (August 30, 1993), p. 32.

2 A Levy, “Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization,” *Organizational Dynamics* (Summer 1986), pp. 4—20.

3 K.L. Miller, “The Factory Guru Tinkering with Toyota,” *Business Week* (May 17, 1993), pp. 95—97.

4 D.J. Yang and A. Rothman, “Reinventing Boeing: Radical Change and Crisis,” *Business Week* (March 1, 1993), pp. 60-6 7.
5 Based on H.J. Leavitt, “Applied Organization Change in Industry,” in W. Cooper, H. Leavitt, and M. Shelly (eds.), *New Perspectives on Organization Research* (New York: Wiley, 1964); and P.J. Robertson, D.R. Roberts, and JI. Porras, “Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model,” *Academy of Management Journal* (June 1993), p~. 619—34.
6 F. Steele, *Making and Managing High-Quality Workplaces: An Organizational Ecology* (New York: Teachers College Press, 1986).
7 J.I. Porras and P.J. Robertson, “Organizational Development: Theory, Practice, and Research,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 734.
8 R.H. Hall, Organizations: Structures, Processes, and Outcomes, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), p. 29.
9 D. Katz and R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1978), pp. 714—15.
10 J.P. Kotter and L.A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change,” *Harvard Business Review* (March-April 1979), pp. 106-14.
11 See J. Pfeffer, *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), pp. 7, 318—20.
12 box is based on T.A. Stewart, “Rate Your Readiness to Change,” *Fortune* (February 7, 1994), pp. 106-10.
13 See, for instance, W. Ocaslo, “Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990,” *Administrative Science Quarterly* (June 1994), pp. 285—312.
14 K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).
15 See, for example, A.B. Shani and W.A. Pasmore, “Organization Inquiry: Towards a New Model of the Action Research Process,” in D.D. Warrick (ed.), *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), pp. 438—48.
16 Discussions of the 3M Co. in this chapter are based on K. Labich, “The Innovators,” *Fortune* (June 6, 1988), p. 49; R. Mitchell, “Masters of Innovation,” *Business Week* (April 10, 1989), p. 58; K. Kelly, “3M Run Scared? Forget About It,” *Business Week* (September 16, 1991), pp. 59—62; and K. Kelly, “The Drought Is Over at 3M,” *Business Week* (November 7, 1994), pp. 140—41.
17 See, for instance, A. Van de Ven, “Central Problems in the Management of Innovation,” *Management Science*, Vol. 32 (1986), pp. 590—607; and R.M. Kanter, “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 169—211.
18 F. Damanpour, “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators,” *Academy of Management Journal* (September 1991), p. 557.
19 Ibid., pp. 555—90.
20 See also P.R. Monge, M.D. Cozzens, and N.S. Contractor, “Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation,” *Organization Science* (May 1992), pp. 250-74.
21 J.M. Howell and C.A. Higgins, “Champions of Change,” *Business Quarterly* (Spring 1990), pp. 31—32; and D.L. Day, “Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures,” *Organization Science* (May 1994), pp. 148—72.
22 J.M. Howell and C.A. Higgins, “Champions of Change.”
23 See, for example, P.M. Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990); G.P. Huber, “Organizational Learning: The Conffibuting Processes and the Literatures,” *Organization Sciences* (February 1991), pp. 88-115; M. Dodgson, “Organizational Learning: A Review of Some Literatures,” *Organization Studies,* Vol. 14, No. 3 (1993); and B. Dumaine, “Mr. Learning Organization,” *Fortune* (October 17, 1994), pp. 147—5 7.
24 D.H. Kim, “The Link Between Individual and Organizational Learning,” *Sloan Management Review* (Fall 1993), p. 37.
25 C. Argyris and D.A. Schon, *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
26 B. Dumaine, “Mr. Learning Organization,” p. 148.
27 F. Kofman and P.M. Senge, “Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations,” *Organizational Dynamics* (Autumn 1993), pp. 5—23.
28 B. Dumaine, “Mr. Learning Organization,” p. 154.
29 For a sampling of various OD definitions, see J.I. Porras and P.J. Robertson, “Organizational Development: Theory, Practice, and Research,” pp. 721—23.

30 L.D. Brown and J.G. Covey, “Development Organizations and Organization Development: Toward an Expanded Paradigm for Organization Development,” in R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 63; and W.A. Pasmore and M.R. Fagans, “Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis,” *Journal of Management* (June 1992), pp. 375—97.
31 E.H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), p. 9.
32 Ibid.
33 See, for instance, P.F. Buller, “The Team Building—Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements,” *Group and Organization Studies* (September 1986), pp. 147—68; and D. Eden, “Team Development: Quasi-Experimental Confirmation Among Combat Companies,” *Group and Organization Studies* (September 1986), pp. 133—46.
34 N. Margulies and J. Wallace, *Organizational Change: Techniques and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1973), pp. 99—100.
35 See, for example, E.H. Neilsen, “Understanding and Managing Intergroup Conflict,” in J.W. Lorsch and P.R. Lawrence (eds.), *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1972), pp. 329—43.
36 R.R. Blake, J.S. Mouton, and R.L. Sloma, “The Union—Management Intergroup Laboratory: Strategy for Resolving Intergroup Conflict,” *Journal of Applied Behavioral Science*, No. 1(1965), pp. 25—57.
37 P.S. Goodman and L.B. Kurke, “Studies of Change in Organizations: A Status Report,” in P.S. Goodman (ed.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 1—2.

CASO PROGRESIVO . PARTE CINCO. DINÁMICA ORGANIZACIONAL

ROB PANCO: CÓMO MANEJAR EL CAMBIO

“Si no está rata y no está obsoleta, déjenla en paz. La cambiaremos cuando tengamos necesidad de hacerlo.” De acuerdo con Rob Panco, ésa es su filosofía hacia el cambio. Sin embargo, en una compañía en crecimiento como M.E. Aslett, los cambios suceden todo el tiempo. Como dice Rob: “Somos una empresa en constante evolución. Nunca llegamos a un punto de equilibrio.” Comparó a Aslett con AT&T.

“AT&T y Belí Laboratories han estado pasando por muchos cambios desde que el gobierno federal desreguló el monopolio telefónico. Desde que Bob Alíen se hizo cargo, ha hecho cosas excelentes. Tengo mucho respeto por él. Lo primero que hizo fue crear divisiones autónomas con sus propios presidentes y descentralizar la autoridad para la toma de decisiones. Sin embargo, mi impresión es que el compromiso con el cambio en AT&T era grande tanto entre los administradores superiores de la compañía como entre los de nivel inferior. El problema estaba en los mandos medios. El administrador medio típico de 55 años, con 30 años en la empresa, se veía amenazado por los cambios que proponía Alíen. Hubo bastante resistencia funcional al cambio. Por ejemplo, los administradores de productos y los equipos de ventas fueron muy resistentes. No es una coincidencia que la compañía haya utilizado la reducción de tamaño a principios de los años 90 para jubilar a muchos de esos rígidos administradores medios.”

En Aslett, Rob ha tratado de crear un clima que apoya el crecimiento y los cambios que se siguen efectuando. “En nuestra compañía, realmente hay dos elementos de cambio. En primer lugar, estamos introduciendo nuevas tecnologías todo el tiempo. Por ejemplo, en la actualidad nuestro negocio se apoya fuertemente en la edición por computadora, tecnología digital, formatos CD-ROM y cosas parecidas. Así que la gente tiene que adaptarse a estos cambios tecnológicos. En segundo lugar, el mismo crecimiento rápido crea el cambio. Estamos contratando a nuevas personas y aceptando más proyectos. Mucho de nuestro crecimiento proviene de la expansión de nuestra línea de productos. Estamos incrementando la integración vertical. La innovación por medio de la ampliación de servicios significa

que estamos haciendo cosas nuevas, no simplemente más de lo que estábamos haciendo.”

Con todo este crecimiento, Rob dice que trata que la gente se sienta más segura. Dice que su trabajo se ve facilitado porque muchos integrantes del personal actual son relativamente nuevos en Aslett y no están atados a formas antiguas de hacer las cosas. El tiempo más largo que tiene una persona en Aslett es una que lleva 17 años en la empresa. La sigue otra persona con 10 años. Otros cuatro han estado allí por lo menos cinco años. El tiempo de todos los demás es de tres años o menos.

“Cuando entrevisto ahora a los candidatos para los puestos, les muestro nuestra gráfica de crecimiento”, confiesa Rob. “Les digo dónde hemos estado y adónde vamos. E insisto que aquí van a tener que vivir con el crecimiento y el cambio. Recientemente entrevisté a una persona que me dijo que buscaba un lugar donde pudiera utilizar sus habilidades y realizar su trabajo en forma rutinaria. Sabía que no nos convenía.”

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted acerca de la filosofía de Rob hacia el cambio?
2. Compare los desafíos de la implantación del cambio en Aslett con la implantación del cambio en AT&T.
3. ¿Qué necesitaría hacer Rob para convertir a Aslett en una organización de aprendizaje? ¿O es que ya es una organización de aprendizaje?

APÉNDICE A
LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Por que estudiar historia? Oliver Wendell Holmes contestó esta pregunta en forma sucinta al decir: “Cuando deseo entender lo que está sucediendo hoy o trato de decidir lo que pasará mañana, miro hacia atrás.” Al *mirar hacia atrás* en la historia del comportamiento organizacional, uno obtiene muchos elementos de juicio respecto de cómo llegó este campo hasta donde está hoy Por ejemplo, le ayudará a entender cómo la administración llegó a imponer reglas y reglamentos a los empleados, por qué muchos obreros en las organizaciones ejecutan tareas estandarizadas y repetitivas en líneas de ensamble, y por qué tantas organizaciones en años recientes han reemplazado sus líneas de ensamble con unidades de trabajo basadas en equipo. En este apéndice el lector encontrará una breve descripción de la forma como ha evolucionado la teoría y práctica del comportamiento organizacional.

Así pues, ¿por dónde comenzamos? Los seres humanos y las actividades organizadas han estado con nosotros durante miles de años, pero no necesitamos ir más allá de los siglos XVIII o XIX para encontrar las raíces del Co.

θ Primeras prácticas

No hay duda de que cientos de personas ayudaron a plantar las “semillas” de donde ha crecido “el jardín del CO”.[1] Sin embargo, tres personas fueron especialmente importantes en la promoción de ideas que han tenido con el tiempo una influencia decisiva para modelar la dirección y límites del CO: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

Adam Smith

Los economistas suelen citar a Adam Smith por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su análisis en *La riqueza de las naciones,*[2] publicado en 1776, incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que cosecharían las organizaciones y la sociedad por la división del trabajo (llamada también especialización del trabajo). Smith utilizó la industria de fabricación de alfileres para su ejemplo. Él observó que 10 individuos, cada uno haciendo un trabajo especializado, podían producir unos 48 000 alfileres al día entre todos. Sin embargo, él sostuvo que si cada uno estuviera trabajando en forma separada e independiente de los demás, los 10 obreros juntos tendrían suerte si alcanzaban a hacer 10 alfileres al día. Si cada uno tenía que estirar el alambre, enderezarlo, cortarlo, golpearlo para formar las cabezas de cada alfiler, sacarle filo a la punta y soldar la cabeza a los alfileres, ¡sería una verdadera hazaña producir 10 alfileres al día!

Smith llegó a la conclusión de que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar el tiempo que se pierde comúnmente en el cambio de tareas, y al estimular la creación de inventos y maquinaria que ahorrarán mano de obra. El desarrollo extenso de los procesos de producción durante este siglo indudablemente ha sido estimulado por las ventajas económicas de la especialización del trabajo, citada hace más de 200 años por Adam Smith.

Charles Babbage

Charles Babbage era un profesor británico de matemáticas que amplió los conceptos de las virtudes de la división del trabajo que Adam Smith postuló primero. En su libro *Qn the Economy of Machinery and Manufactures,*[3] que se publicó en 1832, Babbage agregó los siguientes puntos a la lista de Smith de las ventajas que se derivan de la división del trabajo:

1. Reduce el tiempo necesario para aprender un puesto.
2. Reduce el desperdicio de materiales durante la etapa de aprendizaje.
3. Permite alcanzar altos niveles de habilidad.
4. Permite un acoplamiento más cuidadoso de la capacidad y habilidades físicas de las personas, con tareas específicas.

Además, Babbage propuso que las economías de la especialización debían ser tan relevantes en la realización de trabajo mental como en el trabajo físico. Por ejem-pío, hoy en día damos por descontada la especialización entre los profesionales. Cuando tenemos una erupción cutánea, acudimos a un dermatólogo. Cuando compramos una casa, consultamos a un abogado especializado en bienes raíces. Los profesores que se encuentran en las clases en la escuela de administración de negocios se especializan en áreas como contabilidad fiscal, calidad de los empresarios, investigación de mercados y comportamiento organizacional. No se sabía de estas aplicaciones de la división del trabajo en la Inglaterra del siglo XVIII, pero las organizaciones contemporáneas alrededor del mundo —tanto en las industrias de fabricación como de servicios— hacen un amplio uso de la división del trabajo.

Robert Owen

Robert Owen era un empresario galés que compró su primera fábrica en 1789, a la edad de 18 años. Es importante en la historia del CO porque fue uno de los primeros industriales que reconoció que el creciente sistema de fábricas estaba denigrando a los trabajadores.

Al sentirse hastiado por la dureza de las prácticas que veía en las fábricas

—como el empleo de niños (muchos menores de 10 años de edad), días de trabajo de 13 horas y condiciones laborales miserables—, Owen se convirtió en un reformador. Regañó a los dueños de fábricas por tratar a su equipo mejor que a sus empleados. Los criticó por comprar las mejores máquinas y después emplear la mano de obra más barata para trabajarlas. Owen alegaba que el dinero gastado para mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios. Él decía que mostrar preocupación por los empleados convenía a la administración y aliviaría la miseria humana.

Para su tiempo, Owen era un idealista. Lo que él proponía era un lugar de trabajo utópico que reduciría el sufrimiento de la clase trabajadora. Estaba adelantado más de 100 años cuando pugnaba en 1825 por horas de trabajo reglamentadas para todos, legislación para la mano de obra infantil, educación pública, alimentos proporcionados por la empresa en el sitio de trabajo, y la participación de los negocios en proyectos de la comunidad.[4]

θ La época clásica

La época clásica cubrió el periodo de alrededor de 1900 a mediados de los años 30. Fue durante este tiempo cuando comenzaron a evolucionar las primeras teorías generales de la administración. Los autores clásicos —que incluyen a Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester Barnard— pusieron los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas.

Administración científica

El chofer típico de United Parcel Service, hoy en día, hace 120 paradas durante su turno de trabajo. Cada paso en la ruta diaria de ese chofer ha sido estudiado cuidadosamente por los ingenieros industriales de UPS para maximizar la eficacia. Sus ingenieros han documentado cada segundo que se llevan los semáforos, el tránsito, los rodeos, los timbres en las puertas, pasillos, escaleras, descansos para tomar café, a fin de eliminar la pérdida de tiempo. Por ejemplo, no es ninguna casualidad que todos los choferes de UPS suenen sus bocinas cuando se acercan a una parada, con la esperanza de que el cliente vaya a la puerta unos segundos antes. Tampoco es casualidad que todos los choferes de UPS caminen a la puerta del cliente a un paso rápido de tres pies por segundo y toquen primero a la puerta para no perder tiempo buscando el timbre.

Los choferes actuales de UPS están siguiendo principios que se establecieron hace más de 85 años por Frederick W. Taylor en sus *Principies of Scientific Management.*[5] En su libro, Taylor describía cómo se podía utilizar el método científico para definir la "única forma mejor" para realizar una tarea. En esta sección revisaremos su trabajo.

Como ingeniero mecánico en las compañías de Midvale y Bethlehem Steel en el estado de Pennsylvania, Taylor constantemente se veía consternado por la ineficacia de los obreros. Los empleados utilizaban técnicas muy diferentes para desarrollar el mismo trabajo. Estaban propensos a "tomarlo con calma" en sus puestos. Taylor creía que

la producción de los obreros era sólo una tercera parte de lo que era posible. Por tanto, se puso a corregir la situación al aplicar el método científico a los puestos en el piso del taller. Pasó más de dos décadas persiguiendo con pasión la "única forma mejor" para realizar cada trabajo.

Es importante entender lo que Taylor vio en Midvale Steel, que estimuló su determinación para mejorar la forma como se hacían las cosas en la planta. En aquel tiempo no había un concepto claro de las responsabilidades de los trabajadores y la administración. Casi no existían normas eficaces de trabajo. Los empleados trabajaban deliberadamente a un paso lento. Las decisiones administrativas se basaban en corazonadas e intuición. Se colocaba a los obreros en puestos con poca o ninguna preocupación por acoplar sus habilidades y actitudes a las tareas que se les exigía realizar.

De mayor importancia es que se consideraba que la administración y los obreros estaban en continuo conflicto. En lugar de cooperar para beneficio mutuo, percibían su relación como un juego de suma cero —cualquier utilidad obtenida por uno seria a costa del otro—.

Taylor trató de crear una revolución mental tanto entre los trabajadores como en la administración al definir lineamientos claros para mejorar la eficacia en la producción. Definió cuatro principios de administración, que se enlistan en la tabla A-1; señaló que si se seguían estos principios se tendría como resultado la prosperidad tanto de la administración como de los trabajadores. Los obreros obtendrían mayores salarios y la administración mayores utilidades.

Es probable que el ejemplo más ampliamente citado de la administración científica sea el experimento de los lingotes de hierro forjado de Taylor. La producción diaria promedio de lingotes de 92 libras que se cargaba en vagones de ferrocarril era de 12.5 toneladas por obrero. Taylor estaba convencido de que al analizar el trabajo científicamente para determinar la única forma mejor de cargar los lingotes, se podía incrementar la producción hasta 47 y 48 toneladas por día.

Tabla A- 1 Los cuatro principios de administración de Taylor

1. Desarrolle una ciencia poro coda elemento del trabajo de un individuo. (Antes, los trabajadores utilizaban el método de "o ojo de buen cubero".)
2. Seleccione de manera científica y después capacite, enseñe y desarrolle al trabajador. (Antes, los trabajadores escogían su propio trabajo y se capacitaban a sí mismos de la mejor manera que podían.)
3. Coopere muy de cerco con los 'trabajadores de modo que se asegure que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de lo ciencia que se ha desarrollado. (Antes, lo administración y los trabajadores estaban en conflicto continuo.)
4. Divido el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre lo administración y los trabajadores. La administración asume todo el trabajo poro el cual esta mejor equipada que los trabajadores, (Antes, casi todo el trabajo y la mayor porte de la responsabilidad se arrojaban sobre los trabajadores.)

Taylor comenzó su experimento buscando un sujeto físicamente fuerte que le daba un gran valor al dólar. El individuo que Taylor escogió era un inmigrante holandés, fuerte, grande, a quien llamó Schmidt. Al igual que los otros cargadores, Schmidt ganaba $1.15 al día, lo que incluso a principios de siglo apenas bastaba para la supervivencia de una persona. Como muestra la siguiente cita del libro de Taylor, él utilizó dinero —la oportunidad de ganar $185 al día— como medio fundamental para conseguir que los obreros como Schmidt hicieran exactamente lo que se les indicaba:

"Schmidt, ¿eres un hombre con un alto precio?" "Bueno, no sé lo que quieres decir." "Oh, sí, tú lo sabes. Lo que deseo saber es si eres un hombre de alto precio o no." "Bueno, no sé lo que quieres decir." "Oh, bueno, contesta mis preguntas. Lo que quiero saber es si eres un hombre de alto precio o uno de los baratos aquí. Lo que deseo saber es si quieres ganar $1.85 al día o si estás satisfecho con $1.15, igual que lo que obtienen todos los baratos." "¿Que si quiero $1.85 al día? ¿Es eso ser un hombre de gran precio? Bueno, si, yo soy un hombre de alto precio."[6]

Taylor utilizó el dinero para motivar a Schmidt y consiguió que cargara los lingotes, alternando varios factores en el trabajo para ver qué impacto tenían los cambios en la producción diaria de Schmidt. Por ejemplo, algunos días Schmidt levantaba los lingotes doblando sus rodillas, mientras que otros días mantenía sus piernas rectas y utilizaba su espalda. Experimentó con periodos de descanso, velocidad al caminar, posiciones de acarreo y otras variables. Después de un largo periodo de experimentar con diversas combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas científicas, Taylor logró obtener el nivel de productividad que creía posible. Al colocar a la persona correcta en el

puesto con las herramientas y equipo correctos, al hacer que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud, y al motivar al obrero por medio del incentivo de un salario diario considerablemente mayor, Taylor pudo alcanzar su objetivo de 48 toneladas.

Otro experimento de Taylor se relacionaba con el tamaño de las palas. Taylor observó que cada obrero en la planta utilizaba palas del mismo tamaño, sin que importara el material que estuviera moviendo. Esto no tenía sentido para Taylor. Si había un peso óptimo que maximizara la producción del paleo de un trabajador durante un día entero, entonces Taylor pensaba que debería variar el tamaño de la pala de acuerdo con el peso del material que se estaba moviendo. Después de extensos experimentos, Taylor encontró que 21 libras era la capacidad óptima de la pala. Para alcanzar este peso óptimo, se movían materiales pesados como mena de hierro con una pala pequeña y material ligero como coque con una pala grande. Con base en los resultados de Taylor, los supervisores ya no le decían simplemente a un trabajador que "paleara ese montón que está allí". De acuerdo con el material que se debería mover, el supervisor ahora tenía que determinar el tamaño apropiado de la pala y asignarle ese tamaño al obrero. Desde luego, el resultado de nuevo fue un incremento considerable en la producción de los obreros.

Al usar procedimientos similares en otros puestos, Taylor pudo definir la única forma mejor de trabajar en ese puesto. Después de seleccionar las personas correctas para el puesto, trataba entonces de capacitarías para que trabajaran precisamente en esta única forma mejor. Para motivar a los trabajadores favoreció planes de salarios con incentivos. En forma global, Taylor alcanzó mejoras consistentes en la productividad en el ámbito de 200% o más. Reafirmó el papel de los administradores de planear y controlar, y el de los trabajadores de desempeñarse según se les instruía. Su libro, *The Principies of Scientific Management,* así como artículos que escribió y presentó, extendieron sus ideas no sólo en Estados Unidos, sino también en Francia, Alemania, Rusia y Japón. Uno de los mayores impulsos que disparó el interés en la administración científica en Estados Unidos ocurrió durante una audiencia en 1910 relacionada con las tarifas de ferrocarriles ante la Comisión de Comercio Interestatal. Al presentarse ante la comisión, ¡un experto en eficiencia alegó que los ferrocarriles podían ahorrarse un millón de dólares al día (equivalentes a aproximadamente $15 millones diarios en dólares de 1996) por medio de la aplicación de la administración científica! De hecho, la pronta aceptación de las técnicas de administración científica por las compañías industriales estadounidenses les dio una ventaja comparativa sobre las empresas extranjeras, que hizo que la eficiencia industrial de Estados Unidos fuera la envidia del mundo por lo menos durante unos 50 años!

La teoría administrativa

La teoría administrativa describe los esfuerzos para definir las funciones universales que desarrollan los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Quien hizo mayores aportes a la teoría administrativa fue un industrial francés llamado Henri Fayol.

Al escribir aproximadamente al mismo tiempo que Taylor, Fayol propuso que todos los administradores desarrollaran cinco funciones administrativas: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar.[7] La importancia de este sencillo punto de vista queda de relieve cuando reconocemos que casi todos los libros de texto de introducción a la administración utilizan en la actualidad las mismas cinco funciones, o una variación muy cercana, como marco básico para describir lo que hacen los administradores.

Además, Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Planteó que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas en los negocios, en el gobierno y hasta en el hogar. Luego procedió a señalar 14 principios de administración que se podían enseñar en las escuelas y universidades. Se muestran estos principios en la tabla A-2.

Teoría estructural

Mientras Taylor se ocupaba de la administración a nivel del taller (o lo que hoy describiríamos como el puesto de un supervisor) y Fayol se centraba en las funciones administrativas generales, el sociólogo alemán Max Weber desarrollaba una teoría de estructuras de autoridad y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad.[8] Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.

Tabla A-2 Los 14 principios de administración de Fayol

1. *División del* trabajo. Este principio es el mismo que la "división del trabajo" de Adam Smith. La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.
2. Autoridad. Los administradores deben dar órdenes. Lo autoridad les da este derecho. Sin embargo, la autoridad va aparejada con la responsabilidad. Siempre que se ejerza autoridad, habrá responsabilidad.
3. *Disciplina.* Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, una clara comprensión entre administración y trabajadores respecto de las reglas de la organización, y el empleo juicioso de sanciones por infracciones a las reglas.
4. Unidad de mando. Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección. Cada grupa de actividades organizacionales que comparten el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador mediante la aplicación de un plan.
6. *Subordinación* de los intereses individuales a los generales. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán ser más importantes que los de la organización como un todo.
7. Remuneración. Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.
8. Centralización. Se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. Que ésta sea centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) es asunto de una proporción correcta. El problema es encontrar el óptimo grado de centralización para cada situación.
9. Cadena de mando. La línea de autoridad que va desde la cúspide de la administración hasta los niveles más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si surgen retrasos por seguirla, se pueden permitir comunicaciones cruzadas si todas las partes involucradas están de acuerdo y se informa a los jefes.
10. Orden. La gente y los materiales deberán estar en el sitio correcto en el momento correcto.
11. *Equidad.* Los administradores deberán ser amables y justas con sus subordinados.
12. *Estabilidad* del puesto. Es ineficaz la alta rotación del personal. La administración debe hacer una planeación ordenada de su personal y verificar que los reemplazos estén disponibles para ocupar las vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados a quienes se permite originar y realizar planes, realizarán altas niveles de esfuerzo.
14. *Espíritu* de equipo. Lo promoción del espíritu de equipo construirá la armonía y unidad dentro de la organización.

Weber describió un tipo ideal de organización, a la que llamó burocracia. Ésta era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramante definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber reconoció que esta "burocracia ideal" no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. Él deseaba que se le tomara como una base para la teorización acerca del trabajo y cómo éste se puede realizar en grandes grupos. Su teoría se convirtió en el prototipo de diseño para las grandes organizaciones. Los rasgos detallados de la estructura burocrática ideal de Weber se bosquejan en la tabla A-3.

Tabla A-3 La burocracia ideal de Weber

1. Especialización *del* puesto. Los puestas se desagregan en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
2. *Jerarquía de lo autoridad.* Las oficinas y puestas se organizan en una jerarquía, en que cada escalón es controlado y supervisado par un superior.
3. Selección formal. Todos los miembros organizacionales han de seleccionarse sobre la base de sus calificaciones técnicas, y demostradas por su capacitación, educación o exámenes formales.
4. *Reglas* y reglamentos formales. Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los administradores deben apoyarse fuertemente en las reglas formales de la organización.
5. impersonalidad. Las reglas y controles se aplicarán de manera uniforme, evitando implicarse con las personalidades y las preferencias personales de las empleados.
6. Orientación de la carrera. Los administradores son funcionarios profesionales más que propietarios de las unidades que manejan. Trabajan por un sueldo fijo y pretenden desarrollar una carrera dentro de la organización.

Teoría del “hombre social”

Se podría acusar a la gente como Taylor, Fayol y Weber de que olvidaban que los seres humanos son el corazón de toda organización, y que los seres humanos son animales sociales. Mary Parker Follett y Chester Barnard fueron dos teóricos que vieron la importancia de los aspectos sociales de las organizaciones. Sus ideas nacieron ya tarde en el periodo de administración científica, y no alcanzaron un reconocimiento considerable sino hasta los años 30.[9]

MARY PARKER FOLLETT Mary Parker Follett fue una de las primeras escritoras que reconocieron que se podía visualizar a las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento de individuos y grupos.[10] Ella era una transicionalista que escribía durante el tiempo en que dominaba la administración científica, y una filósofa social que proponía ideas más orientadas a la gente. Sus ideas tenían claras implicaciones respecto al comportamiento organizacional. Follett pensaba que las organizaciones se deberían basar en una ética de grupo, en lugar del individualismo. Afirmaba que el potencial individual permanece sólo como potencial mientras no se le libera por medio de la asociación en grupo. La tarea del administrador es la de armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo. Los administradores y los trabajadores deberían verse como socios, como parte de un grupo común. Por tanto, los administradores deben confiar más en su falibilidad y conocimiento que en la autoridad formal de su puesto para dirigir a sus subordinados.

Las ideas humanistas de Follett han influido en la forma como vemos la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad hoy en día. De hecho, los estilos de administración y organización japonesas, que se pusieron de moda en América del Norte y Europa a fines de los años 70, se deben a Follett. Ponen un fuerte énfasis en un sentimiento de compañerismo de grupo y esfuerzo de equipo.

CHESTER BARNARD Al igual que Henri Fayal, Chester Barr’ard era profesional. Se unió al sistema de American Telephone and Telegraph en 1909 y llegó a ser presidente de New Jersey Belí en 1927. Barnard leyó a Weber y fue influido por sus escritos. Pero a diferencia de Weber, que tenía un punto de vista mecánico e impersonal de las organizaciones, Barnard veía a éstas como sistemas sociales que requieren de la cooperación humana. Expresó sus puntos de vista en *The Functions of the Executive,*[11] que se publicó en 1938.

Barnard visualizaba a las organizaciones como que estaban compuestas de personas que tenían relaciones sociales interactuantes. El principal papel de los administradores era el de comunicar y estimular a sus subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo. Según lo entendía Barnard, una gran parte del éxito de una organización dependía de la obtención de la cooperación de su personal. Barnard también argumentaba que el éxito dependía del mantenimiento de buenas relaciones con la gente e instituciones fuera de la organización, y con las cuales ésta interactuaba en forma constante. Al reconocer la dependencia de la organización en los inversionistas, proveedores, clientes y otros grupos externos, Barnard introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente y, luego, ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio. De esta manera, por ejemplo, sin que importara lo eficaz que pudiera ser la producción, si la administración no lograba asegurar un ingreso continuo de materiales y suministros o de encontrar mercados para su producción, se vería amenazada la supervivencia de la organización. Mucho del interés actual sobre la forma como el ambiente afecta a las organizaciones y sus empleados puede verificarse en las ideas que Barnard sugirió inicialmente.

θ La época conductista

El “lado de la gente” de las organizaciones llegó a su madurez durante el periodo que llamamos la época conductista. Como veremos, esta época estaba marcada por el movimiento de relaciones humanas y la amplia aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones. Aunque esta época conductista realmente no comenzó a tomar fuerza sino hasta los años 30, dos acontecimientos anteriores merecen una breve mención porque tuvieron un papel importante en la aplicación y desarrollo del comportamiento organizacional. Éstos son el nacimiento de la “oficina de personal” alrededor de principios de siglo y la creación del campo de la psicología industrial con la publicación del libro de texto de Hugo Múnsterberg en 1913.

El nacimiento de la “oficina de personal”

En respuesta al crecimiento del sindicalismo a principios de siglo, algunas empresas —por ejemplo, H.J. Heinz, Colorado Fuel & Iron, e International Harvester— crearon la posición de “secretario de bienestar”. Se suponía que los secretarios de bienestar ayudaban a los obreros sugiriendo mejoras en las condiciones laborales, viviendas, atención médica, instalaciones educativas y recreación. Estas personas, que fueron los antecesores de los directores de personal o de administración de recursos humanos de hoy en día, actuaban como amortiguadores entre la organización y sus empleados. La B.E Goodrich Co. desarrolló el primer departamento de empleados en 1900, pero sus responsabilidades se limitaban a las contrataciones. En 1902, la National Cash Register Company estableció el primer departamento de trabajo amplio, con la responsabilidad de la administración de salarios, quejas, condiciones de empleo y de trabajo, condiciones sanitarias, registros y mejoramiento de los trabajadores.

El nacimiento de la psicología industrial

Hugo Múnsterberg creó el campo de la psicología industrial con la publicación de su libro de texto *Psychology and Industrial Efficiency'*[2] en 1913. En éste, el autor abogaba por el estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Es interesante observar que Mtinsterberg vio un vínculo entre la administración científica y la psicología industrial. Ambas buscaban una mayor eficiencia por medio de análisis científicos de trabajo y con un mejor acoplamiento de las capacidades y habilidades individuales con las exigencias de los diferentes puestos.

El autor sugirió el uso de pruebas psicológicas para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de métodos de capacitación, y el estudio del comportamiento humano a fin de entender cuáles son las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores. Mucho de nuestro conocimiento actual de las técnicas de selección, capacitación de los empleados, diseño de trabajo y motivación se han construido sobre el trabajo de Múnsterberg.

La carta magna de los trabajadores

Después del derrumbe de la bolsa de valores en 1929, Estados Unidos y gran parte de la economía mundial entraron en la Gran Depresión. Para ayudar a aliviar los efectos de la depresión sobre la fuerza de trabajo estadounidense, el presidente Franklin Roosevelt apoyó la Ley Wagner, que se promulgó en 1935. Esta ley reconocía a los sindicatos como representantes autorizados de los trabajadores, capacitados para negociar colectivamente con los patrones en favor de los intereses de sus miembros. La Ley Wagner llegaría a ser la Carta Magna de los trabajadores. Legitimó el papel de los sindicatos y estimuló el rápido crecimiento de la membresía sindical. En respuesta a esta legislación, los administradores de la industria se abrieron mucho para encontrar nuevas formas de manejar a sus empleados. Al haber perdido la batalla para mantener a los sindicatos fuera de sus fábricas, la administración comenzó a tratar de mejorar las condiciones laborales y a buscar mejores relaciones con su fuerza de trabajo. Una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de Western Electric sería el principal estímulo para el movimiento de relaciones humanas que se extendió en toda la industria estadounidense desde fines de los años 30 hasta los años 50.

Relaciones humanas

La esencia del movimiento de relaciones humanas era la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados. Además de los estudios de Hawthorne, tres personas tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje de relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor. En esta sección repasaremos brevemente la contribución de cada uno de ellos, pero primero describiremos con brevedad los muy influyentes estudios de Hawthorne.

LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE Sin duda la contribución más importante al movimiento de relaciones humanas dentro del comportamiento organizacional surgió de los estudios de Hawthorne, que se llevaron a cabo en la planta de Hawthorne de Western Electric Company, en Cicero, Illinois. Estos estudios originalmente comenzaron en 1924, pero con el tiempo se ampliaron y se llevaron hasta principios de los años 30; fueron diseñados originalmente por los ingenieros industriales de .Western Electric para examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros. Se establecieron grupos de control y de experimento. Se ofrecieron al grupo experimental

diversas intensidades de iluminación, mientras el grupo de control trabajaba bajo una intensidad constante. Los ingenieros habían esperado que la producción individual estuviera relacionada directamente con la intensidad de la luz. Sin embargo, encontraron que al aumentar el nivel de luz en el grupo experimental, subió la producción para ambos grupos. Para sorpresa de los ingenieros, al reducirse el nivel de luz en el grupo experimental, la productividad continuó aumentando en ambos grupos. De hecho, se observó una reducción en la productividad en el grupo experimental sólo cuando se redujo la intensidad de la luz al nivel de la luz de la luna. Los ingenieros llegaron a la conclusión de que la intensidad de la iluminación no estaba relacionada directamente con la productividad del grupo, pero no pudieron explicarse el comportamiento del que habían sido testigos.

Los ingenieros de Western Electric pidieron en 1927 al profesor de Harvard, Elton Mayo y a sus socios, que se unieran al estudio como consultores. Así comenzó una relación que duraría hasta 1932 y abarcaría numerosos experimentos que consideraron el rediseño de los puestos, cambios en la duración de la jornada laboral y de la semana de trabajo, la introducción de periodos de descanso y planes individuales de salarios en comparación con planes de grupo.[13] Por ejemplo, un experimento estaba diseñado para determinar el efecto de un sistema de pagos a destajo para el grupo sobre la productividad del mismo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tuvo menos efecto sobre la producción de un trabajador individual que la presión y aceptación del grupo y la seguridad concomitante. Por tanto, se llegó a la conclusión de que las normas o estándares sociales eran los determinantes clave del comportamiento del individuo en el trabajo.

Generalmente los estudiosos están de acuerdo en que los trabajos de Hawthorne tuvieron un impacto radical y amplio sobre la dirección del comportamiento organizacional y la práctica administrativa. En sus conclusiones afirmaba Mayo que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones pusieron un nuevo énfasis sobre el factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y la realización de sus metas. Esto también condujo a un mayor paternalismo por parte de la administración.

No han faltado críticas a los estudios de Hawthorne. Se han atacado sus procedimientos, el análisis de resultados y las conclusiones a las que llegaron.[14] Sin embargo, desde un punto de vista histórico, es de poca importancia si sus estudios eran sólidos desde un punto de vista académico o si se justificaban sus conclusiones. Lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos.

DALE CARNEGIE El libro de Dale Carnegie, *Cómo ganar amigos e influir en la gen te,*[15] fue leído por millones de personas durante los años 30, 40 y 50. En ese mismo periodo, decenas de miles de administradores y aspirantes a serlo asistieron a sus pláticas y seminarios sobre administración. De manera que las ideas de Camegie merecen atención a causa del amplio auditorio que consiguieron.

El tema esencial de Carnegie es que el camino al éxito transita por el saber ganarse la cooperación de otras personas. Aconsejaba a sus oyentes: (1) hacer que los otros se sintieran importantes por medio de una apreciación sincera de sus esfuerzos; (2) luchar por causar una buena primera impresión; (3) ganar a las personas para que adopten su manera de pensar dejando que hablen los demás, siendo comprensivos y “no diciendo nunca a una persona que está equivocada”; y (4) cambiar a las personas elogiando sus buenas cualidades y dando al ofensor la oportunidad de salvar su prestigio.[16]

ABRAHAM MASLOW Son pocos los estudiantes universitarios que no han estado expuestos a las ideas de Abraham Maslow; él era un psicólogo humanista que propuso una jerarquía teórica de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.’[7] Desde un punto de vista motivacional, Maslow decía que se debe satisfacer cada etapa en la jerarquía antes de que se pueda activar la siguiente, y que una vez que una necesidad queda satisfecha en lo sustancial, ya no motiva el comportamiento. Además, creía que la autorrealización —es decir, alcanzar todo el potencial de uno— es la cúspide de la existencia de un ser humano. Los administradores que aceptaron la jerarquía de Maslow trataron de modificar sus organizaciones y prácticas administrativas para reducir las barreras a la autorrealización de sus empleados.

DOUGLAS MCGREGOR Se conoce más a Douglas McGregor por su formulación de dos conjuntos de hipótesis —teoría X y teoría Y— acerca de la naturaleza humana.’[8] Dicho de manera resumida, la teoría X descansa sobre un punto de vista esencialmente negativo de la gente. Supone que tiene poca ambición, le disgusta el trabajo, trata de evitar las responsabilidades y necesita que se le dirija muy de cerca para trabajar con eficacia. Al contrario, la teoría Y

descansa en un punto de vista positivo de la gente. Supone que puede ejercer autodirección, aceptar responsabilidades y considerar que el trabajo sea tan natural como el descanso o el juego. En lo personal, McGregor creía que las hipótesis de la teoría Y captan mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y deben dirigir la práctica administrativa. Como resultado, argumentaba que los administradores deben liberar a sus empleados para desencadenar todo su pleno potencial creativo y productor.

Teóricos de la ciencia conductista

La última categoría dentro de la época conductista abarca un grupo de investigadores que, al igual que Taylor en la administración científica, se apoyaron en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional. A diferencia de los miembros del movimiento de relaciones humanas, los teóricos de la ciencia del comportamiento se ocuparon de la investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones. Trataron cuidadosamente de evitar que sus creencias personales interfirieran en el trabajo. Buscaron desarrollar diseños de investigación rigurosos que otros científicos conductistas pudieran repetir y copiar, con la esperanza de que se pudiera elaborar una ciencia de comportamiento organizacional.

Una amplia revisión de las contribuciones que han hecho los teóricos de la ciencia conductista abarcaría cientos de páginas, puesto que su trabajo constituye una gran parte de los fundamentos actuales del comportamiento organizacional. Pero para que el lector pruebe el sabor de su trabajo, resumiremos brevemente las contribuciones de unos cuantos de los principales teóricos.

JACOB MORENO Jacob Moreno creó una técnica analítica llamada *sociometría* para estudiar las interacciones de grupo.’[9] Se pidió a los miembros de uno que indicaran quiénes eran las personas que les atraían o les disgustaban, con quiénes deseaban trabajar y con quiénes no. De acuerdo con estos datos, que se reunieron en entrevistas, Moreno construyó sociogramas que identificaron patrones de atracción, repulsión e indiferencia entre los miembros de un grupo. Las organizaciones han utilizado los análisis sociométricos de Moreno para crear equipos de trabajo cohesivos y de gran realización.

B.E SKINNER Son pocos los nombres de los científicos del comportamiento que sean más familiares para el público en general que el de B.F Skinner. Su investigación sobre el condicionamiento operativo y la modificación del comportamiento han tenido considerable efecto sobre el diseño de programas de capacitación y de sistemas de recompensas organizacionales.[20]

En el fondo, Skinner mostró que la conducta es una función de sus consecuencias. Encontró que la gente desarrolla con mucho más gusto el comportamiento deseado si se le recompensa por ello; son más eficaces estas recompensas si siguen inmediatamente a la respuesta deseada; y es menos probable que se repita aquel comportamiento que no es recompensado o que es sancionado.

DAVID MCCLELLAND El psicólogo David McClelland demostró la fuerza de motivación de las realizaciones individuales al pedir a los sujetos que observaran una serie de cuadros algo ambiguos y escribieran su propia historia acerca de cada cuadro. Con base en estas pruebas proyectivas, McClelland encontró que podía diferenciar a la gente con una gran necesidad de realizarse —individuos que tenían un fuerte deseo de tener éxito u obtener logros en relación con una serie de normas— de las personas con pocos deseos de realizarse.[2’] Su investigación ha servido para ayudar a las organizaciones a acoplar mejor a las personas con los puestos, y a rediseñar puestos para los grandes realizadores a fin de maximizar su potencial de motivación. Además, McClelland y sus socios han capacitado con éxito a individuos para que aumenten su impulso de realización. Por ejemplo, en India, la gente que pasó por una capacitación de realización trabajaba en horarios más largos, iniciaba más negocios nuevos, hacía mayores inversiones en activos productivos, empleaba mayor número de trabajadores y obtenía un mayor incremento en sus ingresos brutos que un grupo similar que no pasó por la capacitación para la realización.

FRED FIEDLER El liderazgo es uno de los tópicos más importantes y que se ha investigado más extensamente en el comportamiento organizacional. El trabajo de Fred Fiedíer sobre este tema es significativo por su énfasis sobre los aspectos situacionales de liderazgo, así como por su intento de desarrollar una teoría amplia del comportamiento de liderazgo.[22]

Desde mediados de los años 60 hasta fines de los años 70, el modelo de contingencia de Fiedíer dominó la investigación de liderazgo. Desarrolló un cuestionario para medir la orientación inherente de un individuo hacia el liderazgo e identificó tres variables de contingencia que, según este investigador, determinaban qué tipo de comportamiento de liderazgo es más eficaz. Para verificar su modelo, Fiedíer y sus socios estudiaron cientos de grupos. Docenas de investigadores han tratado de replicar sus resultados. Aunque algunas de las predicciones del modelo no han salido bien libradas al sujetarse a un examen más profundo, el modelo de Fiedíer ha sido una influencia importante en el pensamiento e investigación actual acerca del liderazgo.

FREDERICK HERZBERG Con la probable excepción de los estudios de Hawthorne, ninguna corriente única de investigación ha tenido mayor impacto para socavar las recomendaciones de la administración científica que el trabajo de Frederick Herzberg.[23]

Herzberg buscaba una respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que desean los individuos de sus puestos? Formuló la pregunta a cientos de personas a fines de los años 50, y luego analizó cuidadosamente sus respuestas. Llegó a la conclusión de que la gente prefiere puestos que ofrecen oportunidades para el reconocimiento, la realización, la asunción de responsabilidades y el crecimiento. Los administradores que se ocupan de asuntos como las políticas de la compañía, el pago de los empleados, la creación de puestos limitados y repetitivos y el desarrollo de condiciones favorables de trabajo pueden aplacar a sus obreros, pero no los motivarán. De acuerdo con Herzberg, silos administradores desean motivar a su gente, deben rediseñar sus puestos para permitir que los trabajadores desempeñen más tareas y que sean más variadas. Se puede atribuir mucho del interés actual en el enriquecimiento de los puestos y en mejorar la calidad de la vida de trabajo a la investigación de Herzberg.

J. **RICHARD HACKMAN Y GREG OLDHAM** Aunque las conclusiones deHerzberg se recibieron con entusiasmo, la recepción de la metodología que utilizó para llegar a esas conclusiones fue mucho menos entusiasta. Se necesitaría el trabajo de J. Richard Hackman y Greg Oldham en los años 70 para proporcionar una explicación de la forma como los factores de los puestos influyen en la motivación y satisfacción de los empleados y para ofrecer un marco de referencia válido en el análisis de puestos.[24] La investigación de Hackman y Oldham también descubrió las dimensiones centrales del puesto —variedad en las habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación— que han servido bien como guías en el diseño de los puestos. Para expresarlo de manera más específica, Hackman y Oldham encontraron que entre los individuos con fuertes necesidades de crecimiento, los puestos que tienen alta calificación en estas cinco dimensiones centrales llevan a un alto desempeño y satisfacción del empleado.

θ El CO hoy: una perspectiva de contingencia

Hemos mostrado en este apéndice que el estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas que se introdujeron hace decenios y, en ocasiones, hasta cientos de años. De manera que no piense que los conceptos de una época *reemplazan* a los de una época anterior; más bien, véalos como *extensiones* y *modificaciones* de las primeras ideas. Como lo demuestra United Parcel Service, se pueden aplicar hoy en día muchos de los principios de la administración científica de Taylor con resultados impresionantes. Desde luego, eso no significa que esos principios trabajen de manera igualmente idónea en otras organizaciones. Si hay algo que hemos aprendido durante el último cuarto de siglo, es que son pocas las ideas —no importa lo atractivas que sean— que son aplicables a *todas* las organizaciones, a *todos* los puestos o a *todos* los tipos de empleados. En la actualidad se debe estudiar y aplicar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia.

Los fanáticos del béisbol saben que un bateador no *siempre* trata de conectar un jonrón. Eso depende del marcador, la entrada, si hay corredores en base y variables de contingencia similares. En forma parecida, usted no puede decir que los estudiantes siempre aprenden más en clases pequeñas que en clases grandes. Un amplio cuerpo de investigación educacional nos indica que los factores de *contingencia,* como el contenido del curso y el estilo de enseñanza del maestro, influyen en la relación entre el tamaño de la clase y la eficacia del aprendizaje. Al aplicarse al comportamiento organizacional. la teoría de contingencia reconoce que no existe una "única forma mejor" para manejar a las personas en las organizaciones y tampoco una serie única de principios simples que se puedan aplicar universalmente.[25]

Un enfoque de contingencia al estudio del CO es intuitivamente lógico. ¿Por qué? Porque es evidente que las organizaciones difieren en tamaño, objetivos e incertidumbres ambientales. De manera similar, los empleados difieren en valores, actitudes, necesidades y experiencias. En otras palabras, seria sorprendente encontrar que hay principios

aplicables de manera universal que funcionan en *todas* las situaciones. Por supuesto, una cosa es decir “todo depende” y otra decir de *qué* depende todo esto.

Los temas del CO más populares en la investigación de años recientes han sido las teorías de motivación, liderazgo, diseño de trabajo y satisfacción con el puesto.[26] Pero mientras que los años 60 y 70 vieron el desarrollo de nuevas teorías, desde entonces el énfasis se ha trasladado hacia el refinamiento de las teorías existentes, la aclaración de hipótesis anteriores y la identificación de variables relevantes de contingencia.[27] Es decir, los investigadores han estado tratando de identificar las variables sustantivas y cuáles son relevantes para la comprensión de diversos fenómenos del comportamiento. En el fondo, esta situación refleja la madurez del CO como disciplina científica. Es probable que la investigación del CO continúe centrándose a corto plazo en el refinamiento de las teorías actuales, a fin de ayudarnos a comprender mejor aquellas situaciones en que es más probable que sean de utilidad.

θ Resumen

Aunque las semillas del comportamiento organizacional se plantaron hace más de 200 años, la teoría y práctica actual del CO son esencialmente productos del siglo XX.

Los principios de administración científica de Frederick Taylor sirvieron para precisar y estandarizar los puestos de la gente. Henri Fayol definió las funciones universales que desempeñan todos los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Max Weber desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional con base en relaciones de autoridad.

El tiempo del “lado de la gente” de las organizaciones llegó en los años 30, predominantemente como resultado de los estudios de Hawthorne. Éstos llevaron a un nuevo énfasis en el factor humano en las organizaciones y a un mayor paternalismo por parte de la administración. A fines de los años 50 captaron la atención de los administradores las ideas de gente como Abraham Maslow y Douglas McGregor, que propusieron que se tenían que modificar las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados. Las teorías de motivación y liderazgo que ofrecieron David McClelland, Fred Fiedíer, Frederick Herzberg y otros científicos del comportamiento durante los años 60 y 70 proporcionaron a los administradores mayores elementos de juicio respecto del comportamiento de los empleados.

Casi todos los conceptos contemporáneos de la administración y el comportamiento organizacional tienen una base de contingencia. Es decir, proporcionan diversas recomendaciones que dependen de los factores situacionales. Como disciplina que alcanza su madurez, la investigación actual del CO insiste en el refinamiento de las teorías existentes.

θ *Notas*

1 See, for instance, D.A. Wren, *The Evolution of Management Thought,* 3rd ed. (New York: Wiley, 1987), especially Chapters 4, 9, 13—15, 17, and 20.

2 A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1937; orig. pub. 1776).

3 C. Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures* (London: Charles Knight, 1832).

4 RA. Owen, *A New View of Society* (New York: E. Bliss & White, 1825).

5 F.W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911).

6 Ibid., p. 44.

7 H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).

8 M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations,* ed. I. Parsons, trans. A.M. Henderson and I. Parsons (New York: Free Press, 1947).

9 Wren, *The Evolution of Management Thought,* p. 234.

10 See, for example, M.P. Follett, *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government* (London: Long-mans, Green & Co., 1918).

11 C.I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).

12 H. Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston: Houghton Mifflin, 1913).

13 E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); and Fl. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).

14 See, for example, A. Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism," *American Sociological Review* (June 1967), pp. 403—16; R.H. Franke and J. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations," *American Sociological Review* (October 1978), pp. 623-43; B. Rice, "The Hawthorne Detect: Persistence of a Flawed Theory," *Psychology Today* (February 1982), pp. 70—74; l.A. Sonnenfeld, "Shedding Light on the Hawthorne Studies," *Journal of Occupational Behavior* (April 1985), pp. 111—30; and S.R.G. Jones, "Was There a Hawthorne Effect?" *American Journal of Sociology* (November 1992), pp. 451—68.

15 D. Carnegie, *How to Win Friends and Influence People* (New York: Simon & Schuster, 1936).

16 Wren, *The Evolution of Management Thought,* p. 422.

17 A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).

18 D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

19 J.L. Moreno, "Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology," *American Sociological Review* (June 1947), pp. 287—92.

20 See, for instance, B.F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Free Press, 1953); and B.F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopt, 1972).

21 D.C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); and D.C. McClelland and D.G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969).

22 F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).

23 F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York, Wiley, 1959); and F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Efficient or to Be Human,* rev. ed (Salt Lake City: Olympus, 1982).

24 JR. Hackman and G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology* (April 1975), pp. 159—70.

25 See, for instance, J.M. Shepard and J.G. Hougland, Jr., "Contingency Theory: 'Complex Man' or Complex Organization'?" *Academy of Management Review* (July 1978), pp. 413—27; and H.L. Tosi, Jr., and J.W. Slocum, Jr., "Contingency Theory: Some Suggested Directions," *Journal of Management* (Spring 1984), pp. 9—26.

26 C.A. O'Reilly III, "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going," in M.R. Rosenzweig and LW. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology,* Vol. 42 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1991), pp. 429—30.

27 Ibid., pp. 427—58.

APÉNDICE B
INVESTIGACIÓN EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Hace unos años, un amigo estaba emocionado porque había leído los resultados de una investigación que al fin, de una vez por todas, resolvía el problema de lo que se necesita para llegar a la cima en una gran corporación. Yo dudaba que hubiera una respuesta sencilla a esta pregunta, pero no deseando desanimarlo, le pedí que me dijera lo que había leído. La respuesta, de acuerdo con mi amigo, era la *participación en eventos atléticos universitarios.* Decir que me sentía escéptico de su pretensión es decirlo muy moderadamente, de manera que le pedí que me dijera más.

El estudio abarcaba 1 700 ejecutivos superiores de éxito en las 500 corporaciones estadounidenses más grandes. Los investigadores encontraron que la mitad de estos ejecutivos habían practicado algún deporte en los equipos de sus universidades.' Mi amigo, que es bueno con las estadísticas, me informó que ya que menos de 2% de todos los estudiantes universitarios participan en eventos deportivos intercolegiales, ila probabilidad de que este resultado ocurriera por un simple azar es de menos de 1 en 10 millones! Concluyó su análisis diciendo que, con base en esta investigación, debería estimular a mis estudiantes en administración para que se pusieran en forma y se integraran en alguno de los equipos de deportes de la universidad.

Mi amigo se turbó bastante cuando le sugerí que tal vez sus conclusiones estuvieran equivocadas. Todos estos ejecutivos eran hombres que habían asistido a la universidad en los años 40 y 50. ¿Tendría significado su consejo para las mujeres en los años 90? Al mismo tiempo, estos ejecutivos no eran estudiantes universitarios típicos. En su mayoría, habían asistido a universidades privadas elitistas como Princeton y Lehigh, donde una gran proporción del cuerpo estudiantil participa en deportes interuniversitarios. Y estos "atletas" no necesariamente habían jugado fútbol americano o basquetbol; muchos habían participado en golf, tenis, béisbol, carreras a campo traviesa, regatas, rugby y deportes menores similares. Además, quizás los investigadores habían confundido la dirección de la causalidad. Es decir, quizás los individuos que tienen la motivación y habilidad para alcanzar la cima de una gran corporación son los que se ven atraídos a actividades competitivas como los deportes universitarios.

Mi amigo había utilizado mal los datos de la investigación. Desde luego, no está solo. Todos estamos sujetos, por ejemplo, al bombardeo continuo de reportes de experimentos que vinculan determinadas sustancias al cáncer en los ratones, y encuestas que muestran el cambio de actitudes hacia el sexo entre estudiantes universitarios. Muchos de estos estudios están diseñados cuidadosamente, habiéndose tenido mucho cuidado en anotar las implicaciones y limitaciones de los resultados. Pero otros están mal diseñados, lo que hace que sus conclusiones, en el mejor de los casos, sean sospechosas, y en el peor, no tengan significado alguno.

Más que tratar de convertirlo a usted en investigador, el propósito de este apéndice es incrementar su conciencia como usuario de la investigación del comportamiento. Un conocimiento de los métodos de investigación le permitirá apreciar plenamente el cuidado en la recopilación de datos que subyacen en la información y en las conclusiones que se presentan en este libro de texto. Más todavía, el conocimiento de los métodos de investigación le permitirá evaluar mejor los estudios del CO que se encuentran en las revistas de negocios y profesionales. De manera que una evaluación de la investigación del comportamiento es importante porque: (1) es la base sobre la que se construyen las teorías en este libro de texto; y (2) le beneficiará en años futuros cuando lea informes de investigación y trate de determinar su validez.

θ El propósito de la investigación

La *investigación* se ocupa de la recopilación sistemática de información. Su propósito es ayudarnos en la búsqueda de la verdad. Aunque nunca encontraremos la verdad última —en nuestro caso, eso sería saber exactamente cómo se comportaría cualquier persona en cualquier contexto organizacional—, la investigación actual agrega conocimientos a lo que ya sabemos de CO al apoyar algunas teorías, al contradecir otras y al sugerir nuevas teorías para reemplazar aquellas que no logran convencer.

θ Terminología de la investigación

Los investigadores tienen su propio vocabulario para comunicarse entre sí y con extraños. Los siguientes párrafos definen de manera breve algunos de los términos más populares que probablemente encuentre usted en estudios de la ciencia del comportamiento.[2]

VARIABLE Una *variable* es una característica general que se puede medir y que cambia en amplitud, intensidad, o en ambas. Algunos ejemplos de variables del CO que se encuentran en este libro son la satisfacción con el puesto, la productividad del empleado, la tensión en el trabajo, la habilidad, personalidad y normas de grupo.

HIPÓTESIS A una explicación provisional de la relación entre dos o más variables se le llama *hipótesis.* La declaración de mi amigo de que la participación en los deportes universitarios conduce a un puesto de ejecutivo superior en una gran corporación, es ejemplo de hipótesis. Mientras no se le confirme por la investigación empírica, una hipótesis sigue siendo sólo una explicación tentativa.

VARIABLE DEPENDIENTE Una *variable dependiente* es una respuesta afectada por una variable independiente. En términos de la hipótesis, es la variable en la que está interesado el investigador a fin de poder explicarla. Con referencia a nuestro primer ejemplo, la variable dependiente en la hipótesis de mi amigo era el éxito de los ejecutivos. En la investigación del comportamiento organizacional, las variables dependientes más populares son la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción con el puesto y el compromiso organizacional.[3]

VARIABLE INDEPENDIENTE Una *variable independiente* es la supuesta causa de algún cambio en la variable dependiente. La participación en los deportes universitarios era la variable independiente en la hipótesis de mi amigo. Algunas variables independientes populares que han sido estudiadas por los investigadores de CO incluyen la inteligencia, personalidad, satisfacción con el puesto, experiencia, motivación, patrones de reforzamiento, estilos de liderazgo, asignación de recompensas, métodos de selección y diseño organizacional.

Quizás el lector haya notado que dijimos que la satisfacción con el puesto se utilizaba frecuentemente por los investigadores del CO como una variable, tanto dependiente como independiente. Esto no es un error. Simplemente refleja el hecho de que la calificación de una variable depende del lugar que ocupe en la hipótesis. En la declaración: “El incremento en la satisfacción con el puesto lleva a una menor rotación”, la satisfacción con el puesto es una variable independiente. Sin embargo, en la declaración: “Los aumentos monetarios llevan a una mayor satisfacción con el puesto”, la satisfacción con el puesto se convierte en una variable dependiente.

VARIABLE MODERADORA Una *variable moderadora* abate el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente. También se puede pensar en ella como la variable de contingencia: si X (variable independiente), entonces Y (variable dependiente) ocurrirá, pero sólo en condiciones Z (variable moderadora). Para trasladar esto a un ejemplo de la vida real, podríamos decir que si aumentamos la cantidad de supervisión directa en el área de trabajo (X), entonces habrá un aumento en la productividad de los trabajadores (Y), pero este efecto será moderado por la complejidad de las tareas (Z).

CAUSALIDAD Por definición, una hipótesis implica una relación. Es decir, implica una probable causa y efecto. A esta dirección de causa y efecto se le llama *causalidad.* Se supone que los cambios en la variable independiente

causan cambios en la variable dependiente. Sin embargo, en la investigación conductual es posible formular un supuesto incorrecto de causalidad cuando se encuentran relaciones. Por ejemplo, los primeros científicos del comportamiento encontraron una relación entre la satisfacción de los empleados y la productividad. Llegaron a la conclusión de que un obrero feliz era un trabajador productivo. La investigación de seguimiento ha apoyado la relación, pero no ha confirmado la dirección de la flecha. La evidencia sugiere con mayor corrección que la alta productividad lleva a la satisfacción, en lugar de ser al revés.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN Una cosa es decir que existe una relación entre dos o más variables, y otra es conocer la fuerza de esa relación. Se utiliza el término *coeficiente de correlación* para indicar esa fuerza y se expresa entre un número —1.00 (una relación negativa perfecta) a +1.00 (una correlación positiva perfecta).

Cuando dos variables varían en proporción directa una de la otra, la correlación se expresará como número positivo. Cuando varían a la inversa —es decir, uno aumenta a medida que disminuye la otra—, la correlación se expresará como número negativo. Si las dos variables cambian independientemente una de la otra, decimos que la correlación entre ambas es cero.

Por ejemplo, un investigador puede hacer una encuesta entre un grupo de empleados para determinar la satisfacción de cada uno con su puesto. Luego, usando los informes de ausentismo de la compañía, el investigador podría correlacionar las calificaciones de satisfacción con el puesto contra los registros individuales de asistencia, para determinar si los empleados que están más satisfechos con sus puestos tienen mejores registros de asistencia que sus contrapartes que indicaron una menor satisfacción con el puesto. Supongamos que el investigador encontró un coeficiente de correlación entre la satisfacción y la asistencia de +0.50. ¿Sería esa una asociación fuerte? Por desgracia, no hay un corte numérico preciso que separe las relaciones fuertes y débiles. Se necesitaría aplicar una prueba estadística estándar para determinar si la relación es significativa.

Necesitamos observar un punto final antes de seguir adelante: un coeficiente de correlación mide sólo la fuerza de la asociación entre dos variables. Un alto valor *no* implica causalidad. Por ejemplo, se ha observado durante mucho tiempo que el largo de las faldas de las mujeres y los precios de las acciones en el mercado de valores están altamente correlacionados, pero uno debe tener cuidado de no inferir que existe una relación causal entre ambos. En este caso, la alta correlación es más aleatoria que predictiva.

TEORÍA El último término que introducimos en esta sección es el de *teoría.* Ésta describe una serie de conceptos o hipótesis interrelacionados sistemáticamente que se supone explican y predicen los fenómenos. En el CO, a las teorías también se les llama frecuentemente *modelos.* Utilizamos los dos términos en forma intercambiable.

No faltan teorías en el CO. Por ejemplo, tenemos teorías para describir lo que motiva a la gente, los estilos de liderazgo más eficaces, la mejor manera de resolver conflictos y la forma en que la gente adquiere el poder. En algunos casos tenemos media docena o más de teorías separadas que supuestamente explican y predicen un fenómeno determinado. En tales casos, ¿una está correcta y las otras equivocadas? ¡No! Tienden a reflejar el trabajo de la ciencia; los investigadores que prueban teorías anteriores, las modifican y, cuando es apropiado, proponen nuevos modelos que pueden tener mayores poderes explicativos y predictivos. La existencia de múltiples teorías que tratan de explicar fenómenos comunes simplemente atestiguan el hecho de que el CO es una disciplina activa, todavía en crecimiento y evolución.

θ La evaluación de la investigación

Como usuario potencial de la investigación del comportamiento, usted debe seguir el consejo de *caveat emptor* —¡que tenga cuidado el comprador!—. Al evaluar cualquier estudio de investigación, necesita formular tres preguntas.[4]

¿Es válido? ¿Está realmente midiendo el estudio lo que pretende medir? Los empleadores han descartado muchas pruebas psicológicas en años recientes, porque se ha encontrado que no son mediciones válidas de la habilidad de los solicitantes para desarrollar con éxito un puesto dado. Pero el tema de la validez es relevante en todos los estudios de investigación. De manera que si usted encuentra un estudio que vincula a los equipos cohesivos de trabajo con una mayor productividad, deseará saber cómo se midieron cada una de estas variables y si realmente miden lo que se supone están midiendo.

¿Es *confiable?* La confiabilidad se refiere a la consistencia de la medición. Si midiera su altura todos los días con un metro de madera, obtendría resultados altamente confiables. Sin embargo, si se le midiera con una cinta elástica, probablemente habría una considerable disparidad entre las mediciones de un día al siguiente. Desde luego, su

altura no cambia día con día. La variabilidad se debe a la falta de conf iabilidad del dispositivo de medición. De esta manera, si una empresa pide a un grupo de sus empleados que llene un cuestionario confiable sobre la satisfacción en el puesto, y luego repite su aplicación seis meses después, esperaríamos que los resultados fueran muy similares — suponiendo que nada hubiera cambiado mientras tanto, que pudiera afectar considerablemente la satisfacción del empleado con el puesto.

¿Se puede generalizar? ¿Se pueden generalizar los resultados de la investigación a grupos de individuos distintos de los que participaron en el estudio original? Por ejemplo, tenga cuidado de las limitaciones que pudieran existir en la investigación que utiliza a los estudiantes universitarios como sujetos. ¿Se pueden generalizar los resultados en dichos estudios a los empleados de tiempo completo en puestos reales? De manera parecida, ¿qué tan generalizables son las conclusiones de un estudio que evalúa la tensión en el puesto entre 10 ingenieros de una planta de energía nuclear en la aldea de Mahone Bay, Nueva Escocia, al universo global de trabajadores?

θ Diseño de la investigación

Realizar una investigación es un ejercicio en intercambio. La riqueza de la información suele venir acompañada de una menor generalización. Cuanto más busca controlar un investigador las variables que confunden, es muy probable que sus resultados sean menos realistas. Una gran precisión, generalización y control casi siempre se traducen en mayores costos. Cuando los investigadores seleccionan a quiénes van a estudiar, dónde se llevará al cabo su investigación, los métodos que se utilizarán para reunir los datos, y así sucesivamente, es necesario que hagan algunas concesiones. Los buenos diseños de investigación no son perfectos, pero sí reflejan cuidadosamente las preguntas en las que se centra. Tenga esta información en mente cuando revise las fortalezas y debilidades de cinco diseños populares de investigación: estudio de caso, encuesta de campo, experimento de laboratorio, experimentos de campo y revisiones cuantitativas agregadas.

ESTUDIO DE CASO Uno toma un ejemplar de la autobiografía de Soichiro Honda. En ella describe la pobreza de su niñez; sus decisiones para abrir un pequeño garaje, ensamblar motocicletas y con el tiempo construir automóviles; y cómo llevó esto a la creación de una de las corporaciones más grandes y de mayor éxito en el mundo. O en una clase de administración de negocios el maestro distribuye un folleto de 50 páginas que cita a dos compañías: Apple Computer y Digital Equipment Corporation (DEC). El folleto detalla la historia de las dos empresas, describe sus líneas de productos, sus instalaciones industriales sus filosofías de administración y estrategias de mercadotecnia, e incluye copias de sus balances recientes, y de sus estados de resultados. El maestro pide a los miembros de la clase que lean el folleto, analicen los datos y determinen por qué Apple ha tenido más éxito en años recientes que DEC.

La autobiografía de Soichiro Honda y los folletos de Apple y DEC son estudios de caso. Al obtenerse de la vida real, los estudios de caso presentan un análisis a profundidad de un ambiente o situación. Son descripciones plenas, ricas en detalles acerca de un individuo, un grupo u organización. La principal fuente de información en los estudios de casos es la observación, respaldada ocasionalmente por entrevistas y una revisión de registros y documentos.

Los estudios de caso tienen sus desventajas, ya que están expuestos al prejuicio de percepción y las interpretaciones subjetivas del observador. El lector del caso es cautivo de lo que el observador/escritor selecciona para su inclusión y exclusión. Los casos también ceden la generalización a cambio de la profundidad de información y riqueza de detalles. Puesto que siempre es peligroso generalizar a partir de una muestra de uno, este tipo de estudios dificultan probar o rechazar una hipótesis. Sin embargo, no se puede hacer a un lado el análisis a profundidad que frecuentemente proporcionan los casos. Son un dispositivo excelente para una investigación exploratoria inicial y para la evaluación de problemas en la vida real de las organizaciones.

ENCUESTA DE CAMPO Un cuestionario compuesto de aproximadamente una docena de preguntas procuraba examinar el contenido de los programas de capacitación para supervisores en corporaciones multimillonarias. Se enviaron por correo copias del cuestionario, con una carta que explicaba la naturaleza del estudio, a los funcionarios corporativos de capacitación de 250 corporaciones seleccionadas aleatoriamente de la lista de *Fortune 500;* 155 la contestaron. Entre otras cosas, los resultados de esta encuesta encontraron que el tema de capacitación más común fue retroalimentar a los empleados sobre la evaluación de su desempeño (92% de las compañías encuestadas seleccionaron este tópico como el aspecto más común de su programa). A éste le siguió muy de cerca el desarrollo de habilidades eficaces de delegación (90%) y habilidades para escuchar (83%).5

El estudio anterior se refiere a una encuesta típica de campo. Se seleccionó una muestra de personas que pudieran contestar (en este caso 250 funcionarios corporativos de capacitación) en representación de un grupo mayor que se estaba examinando (empleados del mismo nivel en empresas de *Fortune 500).* Entonces se encuestó a las personas que respondieron utilizando un cuestionario o se les entrevistó para reunir datos sobre características específicas (el contenido de los programas de capacitación para supervisores) de interés para el investigador. La estandarización de las respuestas permite que los datos sean fácilmente cuantificados, analizados y resumidos, y que el investigador formule inferencias de la muestra representativa acerca del universo mayor.

La encuesta de campo permite economías al realizar la investigación. Es menos costoso muestrear un universo que obtener datos de cada miembro de ese universo. Además, como ilustra el ejemplo del programa de capacitación de supervisores, las encuestas de campo proporcionan un medio eficaz para saber qué sienten las personas acerca de temas específicos, o cómo dicen que se comportan. Luego, se pueden cuantificar fácilmente estos datos. Pero la encuesta de campo tiene varias debilidades potenciales. En primer lugar, los cuestionarios enviados por correo rara vez obtienen 100% de respuestas. Las bajas tasas de respuesta ponen en duda si las conclusiones basadas en las contestaciones de los que respondieron se pueden generalizar a los que no lo hicieron. En segundo lugar, el formato de encuesta es mejor para dar a conocer las actitudes y percepciones de las personas que respondieron, que su comportamiento. En tercero, las respuestas pueden sufrir de “deseabilidad social”, es decir, la gente dice lo que cree que el investigador desea escuchar. En cuarto lugar, puesto que las encuestas de campo están diseñadas para centrarse en temas específicos, son un medio relativamente pobre para adquirir profundidad de información. Por último, la calidad de las generalizaciones en gran parte es un factor del universo seleccionado. Por ejemplo, las respuestas de los ejecutivos de las corporaciones de *Fortune 500* no nos dicen nada acerca de compañías pequeñas o de tamaño mediano, o de las organizaciones no lucrativas. En resumen, hasta una en-cuesta de campo bien diseñada cede la profundidad de información a cambio de la amplitud, generalización y eficiencias económicas.

EXPERIMENTO DE LABORATORIO El siguiente estudio es un ejemplo clásico del experimento en el laboratorio. Un investigador, Stanley Milgram, se preguntaba cuánto aguantarían los individuos recibiendo órdenes. Si se colocaran sujetos haciendo el papel de maestro en un experimento de aprendizaje, y un experimentador les dijera que aplicaran un choque eléctrico a un aprendiz cada vez que éste cometiera un error, ¿seguirían los sujetos las órdenes del experimentador? ¿Disminuiría su voluntad para cumplirlas a medida que aumentara la intensidad del choque?

Para probar estas hipótesis, Milgram contrató a varias personas. A cada una se le hizo creer que el experimento era investigar el efecto del castigo sobre la memoria. Su trabajo era actuar como maestro y administrar el castigo siempre que el aprendiz cometiera un error en la prueba de aprendizaje.

El castigo se aplicaba en la forma de un choque eléctrico. El sujeto se sentaba frente a un generador de choques con 30 niveles de intensidad —desde cero hasta 450 voltios en incrementos sucesivos de 15 voltios—. Los límites iban desde “choque ligero” a los 15 voltios hasta “peligro: choque muy fuerte” a los 450. Para hacer más realista el experimento, los sujetos recibieron un choque de demostración de 45 voltios, y vieron al aprendiz —un hombre agradable, de carácter apacible, como de 50 años de edad— atado a una “silla eléctrica” en una habitación adyacente. Desde luego, el aprendiz era un actor y no era cierto que se aplicaban los choques eléctricos, pero los sujetos no lo sabían.

Al tomar asiento frente al generador de choques, se le ordenaba al sujeto que comenzara en el nivel más bajo, y aumentara su intensidad al siguiente nivel cada vez que el aprendiz cometiera un error o no respondiera.

Cuando comenzó la prueba, la intensidad de los choques subió rápidamente porque el aprendiz cometió muchos errores. El sujeto recibía retroalimentación verbal del aprendiz: a los 75 voltios, el aprendiz comenzó a quejarse y a gruñir; a 150 exigía que se le liberara del experimento; a los 180 voltios, gritó que ya no podía aguantar el dolor; y a los 300 insistió que se le dejara ir, gritó acerca de su condición cardiaca, gritó, y luego no respondió a las siguientes preguntas.

La mayoría de los sujetos protestaron, y temiendo que pudieran matar al aprendiz silos choques cada vez más fuertes le causaban un ataque cardiaco, insistían que no podían seguir adelante con su puesto. Los titubeos o protestas del sujeto encontraron la declaración del experimentador: “Usted no tiene opción, ¡usted debe seguir adelante! Su trabajo es castigar los errores del aprendiz.” Desde luego, los sujetos sí tenían una opción. Todo lo que tenían que hacer era pararse y salir.

La mayoría de los sujetos disentía. Pero la disensión no es sinónimo de desobediencia. Sesenta y dos por ciento de los sujetos aumentaron el nivel de choque hasta el máximo de 450 voltios. El nivel promedio de choque aplicado por el 38% restante fue de casi 370.6

En un experimento de laboratorio como el que llevó al cabo Milgram, el investigador crea un ambiente artificial. Luego el investigador manipula una variable independiente en condiciones controladas. Por último, puesto

que se mantienen iguales todas las demás circunstancias, el investigador puede concluir que cualquier cambio en la variable dependiente se debe a la manipulación o cambio impuesto sobre la variable independiente. Obsérvese que, a causa de las condiciones controladas, el investigador puede obtener relaciones causales entre las variables independiente y dependiente.

El experimento de laboratorio cede el realismo y la generalización para obtener precisión y control. Proporciona un alto grado de control sobre las variables y una medición precisa de las mismas. Pero frecuentemente es difícil generalizar los resultados de los estudios en el laboratorio al mundo real de trabajo. Esto se debe a que el laboratorio artificial rara vez puede duplicar lo complejo y las sutilezas de las organizaciones reales. Además, muchos experimentos de laboratorio tratan fenómenos que no se pueden reproducir o aplicar a situaciones de la vida real.

EXPERIMENTO DE CAMPO El siguiente es un ejemplo de un experimento de campo: la administración de una gran compañía está interesada en determinar el impacto que una semana laboral de cuatro días tendría sobre el. ausentismo de los empleados. Para expresarlo con más precisión, desean saber si los empleados que trabajan cuatro días de 10 horas tienen un porcentaje menor de ausentismo que los empleados similares que trabajan la semana tradicional de cinco días con ocho horas por día. Puesto que la empresa es grande, tiene varias plantas industriales que emplean fuerzas de trabajo esencialmente similares. Se escogen dos de éstas para el experimento, y ambas están localizadas en el área de la gran Cleveland. Es obvio que no sería indicado comparar dos plantas de tamaño similar si una estuviera en las áreas rurales de Mississippi y la otra en la ciudad de Copenhague, puesto que factores como la cultura nacional, el transporte y el clima pudieran explicar con mayor probabilidad cualquier diferencia que se encontrara más bien que los cambios en el número de días trabajados por semana.

En una planta se puso en marcha el experimento —los trabajadores comenzaron la semana de cuatro días—. En la otra planta, que se convirtió en el grupo de control, no se hicieron cambios en la semana laboral de cinco días. Se reunieron los datos de ausentismo de los registros de la compañía en ambas plantas durante un periodo de 18 meses. Este extenso periodo redujo la posibilidad de que se distorsionara cualquier resultado por la simple novedad del cambio que se estaba implantando en la planta experimental. Después de 18 meses, la administración encontró que el ausentismo había bajado 40% en la planta experimental, y sólo 6% en la planta de control. Dado el diseño de este estudio, la administración creyó que la mayor baja en las ausencias de la planta experimental tuvo su causa en la introducción de la semana laboral comprimida.

El experimento de campo es parecido al experimento de laboratorio, con excepción de que se desarrolla en una organización real. El ambiente natural es más realista que el ambiente de laboratorio, y esto mejora la validez del experimento, pero obstaculiza su control. Además, a menos que se mantengan grupos de control, puede haber una pérdida del mismo si intervienen fuerzas extrañas —por ejemplo, una huelga de trabajadores, un despido masivo, o una reestructuración corporativa. Tal vez la mayor preocupación con los estudios de campo tenga que ver con los sesgos de selección organizacional. No todas las organizaciones permitirán que investigadores externos lleguen y estudien a sus empleados y operaciones. Esto es especialmente cierto en aquellas organizaciones que tienen serios problemas. En consecuencia, puesto que la mayoría de los estudios del CO publicados han sido desarrollados por investigadores externos, el sesgo de selección pudiera influir en que se publicaran estudios desarrollados casi exclusivamente en organizaciones de éxito y con buena administración.

Nuestra conclusión general es que de los cuatro diseños de investigación que hemos analizado, el experimento de campo suele proporcionar los resultados más válidos y generalizables, y con excepción de su alto costo, ceden lo menos para conseguir lo más.

REVISIONES CUANTITATIVAS AGREGADAS De haber alguna, ¿qué relación existe entre el sexo del empleado y la tensión ocupacional? Ha habido diversas encuestas individuales de campo y revisiones cualitativas de estas encuestas que han tratado de arrojar luz sobre esta pregunta. Por desgracia, estos estudios han producido resultados contradictorios.

Para tratar de conciliar estas contradicciones, los investigadores de Michigan State University identificaron todos los estudios publicados que correlacionaban el sexo y la tensión en contextos relacionados con el trabajo.[7] Después de descartar los reportes que tenían información inadecuada, datos no cuantitativos, que no incluían tanto a hombres como a mujeres en su muestra, los investigadores redujeron esta serie a 15 estudios que incluían datos sobre 9 439 individuos. Al utilizar una técnica agregadora llamada *meta-análisis,* los investigadores pudieron integrar cuantitativamente los estudios y llegar a la conclusión de que no había diferencia en la tensión experimentada entre hombres y mujeres en un ambiente de trabajo.

La revisión de sexo-tensión llevada al cabo por los investigadores de Michigan State ilustra el uso del meta-análisis, una forma cuantitativa de análisis bibliográfico que permite que los investigadores precisen la validez de los

resultados de un amplio conjunto de estudios individuales, y luego aplicarles una fórmula para determinar si arrojaron consistentemente resultados similares.[8] Si se comprueba que los resultados son consistentes, esto permite que los investigadores concluyan con más seguridad que la validez es generalizable. El meta-análisis es un medio para superar la probable imprecisión de las interpretaciones de las revisiones cualitativas. Además, la técnica permite que los investigadores identifiquen posibles variables moderadoras entre una variable independiente y una variable dependiente.

Durante los últimos 10 o 15 años ha crecido la popularidad de este método de investigación. ¿Por qué? Porque parece ofrecer un medio más objetivo para efectuar las revisiones tradicionales de la literatura. Aunque el uso del meta-análisis exige que los investigadores hagan diversos juicios de valor, lo que puede introducir una considerable subjetividad en el proceso, no hay duda de que sus revisiones se han difundido ampliamente en la literatura del CO.

θ La ética en la investigación

Los investigadores no siempre tienen tacto o son sinceros con los sujetos cuando realizan sus estudios. Por ejemplo, las personas que responden pueden considerar que las preguntas en las encuestas de campo son perturbadoras o constituyen una invasión a su privacidad. Asimismo, se sabe que investigadores en los estudios de laboratorio han engañado a los participantes sobre el verdadero propósito de su experimento "porque creían que el engaño era necesario para obtener respuestas honradas" **.9**

Los psicólogos criticaron mucho los "experimentos de aprendizaje" realizados por Stanley Milgram, por consideraciones éticas. Él mintió a los sujetos diciéndoles que su estudio estaba investigando el aprendizaje, cuando de hecho él estaba estudiando la obediencia. La máquina para dar choques era falsa. Incluso el "aprendiz" era cómplice de Milgram, y había sido capacitado para actuar como si estuviera lesionado y con dolor.

Las asociaciones profesionales, como la American Psychological Association, la American Sociological Association y la Academy of Management han publicado códigos formales para el comportamiento en las investigaciones. Sin embargo, todavía continúa el debate ético. Por un lado están aquellas personas que sostienen que controles éticos estrictos pueden dañar la validez científica de un experimento y lesionar la investigación futura. Por ejemplo, el engaño frecuentemente es necesario para evitar la contaminación de los resultados. Además, los partidarios de la minimización de los controles éticos han señalado que pocos sujetos han sido notablemente lastimados por los experimentos engañosos. Incluso en el experimento altamente manipulador de Milgram, sólo 1.3% de los sujetos reportó sentimientos negativos acerca de su experiencia. El otro lado de este debate se centra en los derechos de los participantes. Aquellos que favorecen los controles éticos de modo estricto alegan que ningún procedimiento debe ser aflictivo emocional o físicamente para los sujetos y que, como profesionales, los investigadores están obligados a ser completamente honrados con sus sujetos y a proteger la privacidad de ellos a toda costa.

Ahora, demos una mirada a una muestra de aspectos éticos relacionados con la investigación. ¿Cree usted que le faltaba ética al experimento de Milgram? ¿Consideraría como falta de ética el que una compañía enviara por correo cuestionarios anónimos a sus empleados para investigar sus intenciones de renunciar a su trabajo actual? ¿Sería diferente su respuesta si la compañía codificara las contestaciones de la encuesta para identificar a aquellos que no respondieron, a fin de enviarles cuestionarios de seguimiento? ¿Sería falta de ética que la administración escondiera una cámara de video en el piso de producción para estudiar los patrones de interacción del grupo (con la idea de utilizar los datos para diseñar equipos de trabajo más eficaces) sin decirles primero a los empleados que serán sujetos de investigación?

θ Resumen

El tema del comportamiento organizacional está compuesto por un gran número de teorías que se basan en la investigación. Cuando se han integrado acumulativamente los estudios de investigación, se convierten en teorías; y las teorías se proponen y se les da seguimiento por estudios de investigación diseñados para validarlos. Por tanto, los conceptos que constituyen el CO son sólo válidos tanto como lo sea la investigación que los apoya.

Los asuntos y temas que se han presentado en este libro —en su mayor parte— se derivan principalmente de la investigación. Representan el resultado de una recopilación sistemática de información en lugar de ser simples

corazonadas, intuiciones u opiniones. Desde luego, esto no significa que tengamos todas las respuestas para los temas del CO. Muchos de ellos requieren mucho más evidencia que confirme su validez. La posibilidad de generalización de otros está limitada por los métodos de investigación que se utilizaron. Pero se está creando y publicando nueva información a velocidad acelerada. Para mantenerse al día con los últimos resultados, hacemos al lector una cálida exhortación para que revise periódicamente las investigaciones más recientes sobre comportamiento organizacional. Los trabajos más académicos pueden encontrarse en revistas como la *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Journal of Applied Psychology, Journal of Management* y *Leadership Quarterly*. Para interpretaciones más prácticas de los resultados de la investigación del CO recomendamos leer *Academy of Management Executive, California Management Review, Harvard Business Review, Organizational Dynamics* y la *Sloan Management Review.*

θ Notas

1J A Byrne Executive Sweat," *Forbes* (May 20, 1985), pp.198—200.

2 This discussion is based on material presented in E. Stone, *Research Methods in Organizational Behavior* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1978).

3 B.M. Staw and G.R. Oldham, "Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study," *Academy of Management Journal* (December 1978), pp. 539—59; and B.M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation ot the Field's Outcome Variables," in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 35 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1984), pp. 627—66.

4 R.S. Blackburn, "Experimental Design in Organizational Settings," inJ.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 127—28.

5 G.G. Alpander, "Supervisory Training Programmes in Major U.S. Corporations," *Journal of Management Development*, Vol. 5, No. 5 (1986), pp. 3—22.

6 S. Milgram, *Obedience to Authority* (New York: Harper & Row, 1974). For a critique of this research, see T. Blass, "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment: The Role of Personality, Situations, and Their Interactions," *Journal of Personality and Social Psychology* (March 1991), pp. 398—413.

7 j.j. Martocchio and A.M. O'Leary, "Sex Differences in Occupational Stress: A Meta-Analytic Review," *Journal of Applied Psychology* (June 1989), pp. 495—50 1.

8 See, for example, R.A. Guzzo, SE. Jackson, and R.A. Katzell, "Meta-Analysis Analysis," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAL Press, 1987), pp. 407—42; A.L. Beaman, "An Empirical Comparison of Meta-Analytic and Traditional Reviews," *Personality and Social Psychology Bulletin* (June 1991), pp. 252—5 7; and G.E. Ledford, Jr. and E.E. Lawler, III, "Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?" *Academy of Management Review* (October 1994), pp. 633—36.

9 For more on ethical issues in research, see T.L. Beauchamp, R.R. Faden, R.J. Wallace, Jr., and L. Walters (eds.), *Ethical Issues in Social Science Research* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1982); and D. Baumrind, "Research Using Intentional Deception," *American Psychologist* (February1985), pp. 165—74.

APÉNDICE C
CLAVES DE CALIFICACIÓN PARA LOS "EJERCICIOS DE AUTOCONOCIMIENTO"

Capítulo 1: ¿Cómo está su calificación en comportamiento ético?

Dése un punto por cada respuesta N, 2 puntos por cada respuesta S, 3 puntos por cada respuesta O, y 4 puntos por cada respuesta R. Ahora, sume su calificación. Ésta se ubicará entre 15 y 60 puntos. Puesto que todas las preguntas de este ejercicio se consideran carentes de ética, mientras más baja sea su calificación, más altas son sus normas éticas.

Capítulo 2: ¿Cuál es su I.Q. en la cultura internacional?

Las respuestas correctas son: (1) a; (2) b; (3) e (portugués); (4) b; (5) d; (6) a; (7) d; (8) d; (9) b; (10) b. Las calificaciones de ocho respuestas correctas o más indican que usted tiene conocimientos más o menos buenos acerca de las costumbres, prácticas y hechos respecto de diferentes países. Calificaciones de 4 o menos sugieren que debe esforzarse para mejorar su conocimiento de otros pueblos y tierras.

Capítulo 3: ¿Cuánta importancia tiene el éxito para usted?

Sume el total de sus puntos. Los autores de este instrumento sugieren lo siguiente para interpretar su calificación:

Calificaciones de 10 a 22. Usted tiene una necesidad bastante fuerte de lograr el éxito. Le gusta ganar. Muchas personas en este grupo muestran un gran miedo al fracaso; odian perder y tienen un temor interno de que quizás no tengan éxito.

Calificaciones de 23 a 35. Usted tiene una necesidad moderada de éxito.

Calificaciones de 36 a 50. Usted tiende a sufrir por el "temor al éxito". Está temeroso de los posibles resultados negativos asociados con el éxito (en oposición con el fracaso). Quizás usted se sienta indigno del triunfo, o incómodo con una recompensa pública de sus logros.

Capítulo 4: Cuestionario sobre el estilo de toma de decisiones

Marque cada una de sus respuestas en las siguientes escalas. Luego utilice la columna con el valor de los puntos para llegar a su calificación. Por ejemplo, si usted contestó *a* a la primera pregunta, usted marcaría *la* en la columna de sentimientos.

Esta respuesta recibe cero puntos cuando usted suma la columna del valor de los puntos. Debajo de las escalas se indican las instrucciones para clasificar sus calificaciones.

Sensación	Valor en puntos	Intuición	Valor en puntos	Pensamiento	Valor en puntos	Sentimiento	Valor en puntos
2b _	1	2a _	2	lb _	1	la _	O
4a _	1	4b _	1	3b _	2	3a _	1
5a _	1	5b _	1	7b _	1	7a _	1
6b _	1	6a _	O	8a _	O	8b _	1

9b _	2	9a _	2	lOb _	2	lOa _	1
12a _	1	12b _	O	lía _	2	lib _	1
15a _	1	lSb _	1	13b _	1	13a _	1
16b _	2	16a _	O	14b _	O	14a _	1
Máximo valor en puntos	(10)		(7)		(9)		(7)

Escriba *intuición* si su calificación de intuición es igual o mayor que su calificación de sensación. Escriba *sensación* si su calificación de sensación es mayor que la calificación de intuición. Escriba *sentimiento* si su calificación de sentimiento es mayor que su calificación de pensamiento. Escriba *pensamiento* si su calificación de pensamiento es mayor que su calificación de sentimiento.

Una alta calificación en *intuición* indica que usted ve al mundo de manera integrada. Tiende a ser creativo. Una alta calificación en *sensación* indica que usted es realista y ve al mundo en términos de hechos. Una alta calificación en *sentimiento* significa que usted toma decisiones basadas en corazonadas. Una alta calificación en *pensamiento* indica un planteamiento muy lógico y analítico en la toma de decisiones.

Capítulo 5: ¿Qué es lo que usted valora?

Transfiera el número de cada una de las 16 partidas a la columna apropiada. Luego sume los dos números en cada columna.

	Profesional	Financiero	Familiar	Social
	1. _	2. _	3. _	4.__
	9. _	10. _	11. _	12.__
Total	____	____	____	____
	Comunidad	Espiritual	Físico	Intelectual
	5. _	6. _	7. _	8.__
	13. _	14. _	15. _	16. __
Total	____	____	____	____

Mientras mayor sea el total en cualquier dimensión de valores, mayor es la importancia que usted le da a ese conjunto de valores. Mientras más cercanos estén entre silos números en todas las ocho dimensiones, mejor equilibrado está usted.

Capítulo 6: ¿Qué lo motiva a usted?

Para determinar sus necesidades dominantes —y lo que lo motiva—, coloque el número 1 al 5 que representa su calificación para cada declaración junto al número de la misma.

	Logros	Poder	Afiliación
	1. _	2. _	3. _
	4. _	S. _	6. _
	7. _	8. _	9. _
	10. _	11. _	12. _
	13. _	14. _	15. _
Total:	___	___	___

Sume el total de cada columna. La suma de los números en cada columna estarán entre los 5 y los 25 puntos. La columna con la calificación más alta le indica cuál es su necesidad dominante.

Capítulo 7: ¿Cuánta es su sensibilidad ante la equidad?

Sume los puntos que asignó a las siguientes preguntas: 1B, 2A, 3B, 4A y 5B. Su total estará entre cero y 50.

Los investigadores han identificado tres grupos sensibles a la justicia. Se les clasifica y se les define a continuación:

- *Benevolentes:* los individuos que prefieren que sus proporciones resultados/ insumos sean menos que los de otros comparables.
- *Sensibles a la equidad:* individuos que prefieren que sus proporciones resultados/insumos sean iguales.
- *Con derecho:* individuos que prefieren que sus proporciones resultados/insumos excedan los de otros comparables.

Con base en datos obtenidos de más de 3 500 personas que respondieron, los investigadores han encontrado que las calificaciones inferiores a 29 se clasifican como con derecho; los que están entre,~9 y 32 son sensibles a la equidad; y los que tienen calificaciones arriba de 32 son benevolentes.

¿Qué significa todo esto? En primer lugar, no todos los individuos son sensibles a la equidad. En segundo lugar, las predicciones según la teoría de la equidad son más precisas con individuos en el grupo de sensibles a la equidad. Y en tercero, los benevolentes realmente prefieren menores proporciones de resultados/insumos y tienden a suministrar niveles más altos de insumos que los sensibles a la equidad o los que están con derecho.

Capítulo 8: ¿Se siente usted atraído hacia el grupo?

Sume sus calificaciones para las preguntas 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 17, 19 y 20. Obtenga una calificación corregida restando de 10 la calificación de cada una de las preguntas restantes. Por ejemplo, si usted marcó 3 para la pregunta 1, obtendría una calificación corregida de 7 (10 – 3). Sume las calificaciones corregidas al total obtenido de las 10 preguntas que se calificaron directamente. Mientras más alta sea su calificación, más positivos son sus sentimientos acerca del grupo.

Capítulo 9: ¿Me ven las otras personas como digno de confianza?

Sume su calificación total para las siete afirmaciones. Lo siguiente proporciona un criterio general para interpretar su calificación.

57-70 puntos se le conceptúa como muy confiable
21-56 puntos = se le conceptúa como moderadamente confiable
7-20 puntos = se le conceptúa como poco confiable

Capítulo 10: Autoinventario de escuchar

Las respuestas correctas a las 15 preguntas, con base en la teoría de escuchar, son las siguientes: (1) No; (2) No; (3) No; (4) Sí; (5) No; (6) No; (7) No; (8) No; (9) No; (10) No; (11) No; (12) Sí; (13) Sí; (14) No; (15) Sí. Para determinar su calificación sume el número de respuestas incorrectas, multiplíquelo por 7, y reste ese total de 105. Si tuvo una calificación entre 91 y 105, usted tiene buenos hábitos para escuchar. Las calificaciones de 77 a 90 sugieren que tiene que mejorar bastante. Las calificaciones por debajo de 76 indican que usted no domina la habilidad de saber escuchar y que necesita trabajar duro para mejorarla.

Capítulo 11: ¿Cuál es su calificación CMP?

Su calificación en la escala CMP es una medición de su estilo de liderazgo. Más específicamente, indica su motivación o meta principal en un ambiente de trabajo.

Para determinar su calificación CMP, sume los puntos (1 al 8) para cada una de las 16 preguntas. Si su calificación es de 64 o más, usted es una persona con un *alto* CMP o con una *orientación* a las relaciones. Si su calificación es de 57 o inferior, usted es una persona con un *bajo* CMP o con una *orientación* hacia la tarea. Si su calificación está entre 58 y 63, tendrá que determinar usted mismo a qué categoría pertenece.

De acuerdo con Fiedler, saber su calificación CMP le puede permitir encontrar un buen acoplamiento situacional y, por tanto, le ayudará a ser un líder más eficaz.

Capítulo 12: ¿Hasta qué punto es usted político?

De acuerdo con el autor de este instrumento, un político organizacional completo contestará “cierto” a las 10 preguntas. Los políticos organizacionales con normas éticas fundamentales contestarán “falso” a las preguntas 5 y 6, que tratan de las mentiras deliberadas y comportamiento no caritativo. Los individuos que consideran que la manipulación, una revelación incompleta y el comportamiento para beneficio propio son inaceptables, contestarán “falso” a todas o a casi todas las preguntas.

Capítulo 13: ¿Cuál es su intención principal en el manejo de conflictos?

Para determinar su intención principal en el manejo de conflictos, coloque el número 1 al 5 que representa su calificación para cada declaración junto al número para la misma. Luego sume las columnas.

	Competitiva	Colaboradora	Evasiva	Complaciente	Arreglo con concesiones
	1. _	4. _	6. _	3.__	2. _
	5. _	9. _	10. _	11.__	8. _
	7. _	12. _	15. _	14.__	13. _
Totales	___	___	___	___	___

Su intención primordial en el manejo de conflictos es la categoría con el total más elevado. Su segunda intención es la categoría que tenga el segundo total más alto.

Capítulo 14: Prueba de orientación burocrática

Dése un punto para cada declaración que usted respondió en la dirección burocrática:

1. Muy de acuerdo
2. Muy de acuerdo
3. Muy en desacuerdo
4. Muy de acuerdo
5. Muy en desacuerdo
6. Muy en desacuerdo
7. Muy de acuerdo
8. Muy de acuerdo
9. Muy en desacuerdo
10. Muy de .acuerdo
11. Muy de acuerdo
12. Muy en desacuerdo
13. Muy en desacuerdo
14. Muy de acuerdo
15. Muy en desacuerdo
16. Muy de acuerdo
17. Muy en desacuerdo
18. Muy de acuerdo
19. Muy de acuerdo
20. Muy en desacuerdo

Una calificación muy alta (15 o más) sugiere que a usted le gustaría trabajar en una burocracia. Una calificación muy baja (5 o menos) sugiere que usted estaría frustrado si trabajara en una burocracia, especialmente si ésta es grande.

Capítulo 15: ¿Cuál es su personalidad de tensión?

Sume su calificación de las 20 preguntas. Los autores de esta prueba proporcionan el siguiente análisis de su resultado:

20-29. Usted es su mejor aliado, con un alto grado de control, autoestima e identidad.

30-49. Usted tiene un sentido saludable de control sobre su vida, pero ocasionalmente una autoplática negativa lo hace sentirse ansioso en situaciones tensas.

50-69. Frecuentemente sus opciones están nubladas y se siente atrapado a causa de frecuentes autopláticas negativas.

70-80. La vida se ha convertido en una crisis y una lucha permanente.

Capitulo 16: Prueba de evaluación de carrera

Este instrumento es una versión ampliada de las cinco anclas de carrera de Schein. Sume las anclas de servicio, identidad y diversidad. Califique sus respuestas al escribir el número que corresponde a las mismas. (MA = 4, A = 3, D = 2 y MD = 1) para cada pregunta en el espacio junto al número de la pregunta.

1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	5 ___	6___
7 __	8 __	9 __	10 __	11 __	12 __
13 _	14 _	15 _	16 _	17 _	18 _
19 _	20 _	21 _	22 _	23 _	24 _
25 _	26 _	27 _	28 _	29 _	30 _
31 _	32 _	33 _	34 _	35 _	36 _
37 __	38 _	39 _	40 _	41 _	42 _
43 _	44 _				

Ahora obtenga las calificaciones de subescala al sumar sus calificaciones en las preguntas indicadas y luego divida entre el número de las preguntas en la escala, como se muestra:

Competencia técnica	números 1, 2, 27, 35, 38, 41	÷ 6 =	___
Autonomía	números 3, 18, 23, 36, 39, 40	÷ 6 =	___
Servicio	números 4, 21, 37, 42, 43, 44	÷ 6 =	___
Identidad	números 7, 13, 20, 22, 26	÷ 5 =	___
Variedad	números 5, 12, 14, 24, 31, 32	÷ 6 =	___
Competencia administrativa	números 6, 10, 11, 15, 25, 30	÷6 =	___
Seguridad	números 8, 16, 17, 28, 33	÷ 5 =	___
Creatividad	números 9, 19, 29, 34	÷4 =	___

Brevemente, las ocho anclas de la carrera significan lo siguiente:

- *Competencia técnica.* Usted organiza su carrera alrededor del desafío del trabajo actual que está realizando.
- *Autonomía.* Usted valora la libertad e independencia.
- *Servicio.* Usted se preocupa por ayudar a otras personas o trabajar en una causa importante.
- *Identidad.* Usted se preocupa del estatus, prestigio y títulos en su trabajo.
- *Diversidad.* Usted busca una variedad sin fin de retos nuevos y diferentes.
- *Competencia administrativa.* A usted le gusta resolver problemas y desea dirigir y controlar a otras personas.
- *Seguridad.* Usted desea estabilidad y seguridad en su carrera.
- *Creatividad.* Usted tiene una fuerte necesidad de crear algo que sea propio.

Mientras más elevada sea su calificación en cualquier anda determinada, mayor es su énfasis. Usted funcionará mejor cuando su puesto se ajuste con su anda de carrera. La falta de ajuste entre el anda y un puesto puede hacer que usted deje la organización o sufra una tensión excesiva.

Pregúntese ahora: ¿en qué anda recibí la calificación más alta? ¿Qué puesto se ajusta mejor con esta anda? Usted puede utilizar su análisis para ayudarle a seleccionar el puesto y la carrera correcta para usted.

Capítulo 17: ¿Qué clase de cultura organizacional se ajusta mejor a usted?

Para las preguntas 5 y 6, califíquese como sigue:

Muy de acuerdo = + 2
De acuerdo = + 1
No sé = 0
En desacuerdo = - 1
Muy en desacuerdo = - 2

Para las preguntas 1, 2, 3, 4 y 7, invierta la calificación (muy de acuerdo = —2, y así sucesivamente). Sume su total. Su calificación estará entre + 14 y —14.

¿Qué significa su calificación? Mientras más alta sea su calificación (positiva) más cómodo estará usted en una cultura formal, mecánica, orientada a las reglas y estructurada. Esto se asocia frecuentemente con las grandes corporaciones y dependencias gubernamentales. Las calificaciones negativas indican una preferencia por las culturas informales, humanistas, flexibles e innovadoras, que suelen encontrar-se con más frecuencia en unidades de investigación, agencias de publicidad, compañías de alta tecnología y pequeños negocios.

Capítulo 18: Prueba de tolerancia para administrar en un mundo turbulento

Califíquese 4 puntos por cada A, 3 por cada B, 2 por cada C, 1 por cada D y O por cada E. Sume el total, divida entre 24 y redondee a un punto decimal.

Aunque los resultados no tienen la intención de ser más que sugerencias, mientras más elevada sea su calificación, más cómodo parece estar usted con el cambio. El autor de la prueba sugiere analizar las calificaciones como si fueran promedios de calificaciones de cursos universitarios. De esta manera, un promedio de 4.0 es una A, un 2.0 es una C y las calificaciones por debajo de 1.0 no acreditan.

Al usar respuestas de casi 500 estudiantes en maestrías de administración de negocios y administradores jóvenes, se encontró que la variación de calificaciones es estrecha —entre 1.0 y 2.2—. La calificación promedio estuvo entre 1.5 y 1.6, ¡equivalente a una calificación de D+/C—! Si estas calificaciones se generalizan al universo de trabajo, es claro que la gente no es muy tolerante con la clase de cambios que origina un ambiente turbulento. Sin embargo, esta muestra se hizo hace ya casi un decenio. Debemos esperar que las calificaciones promedio de hoy en día sean más altas, en la medida en que las personas se acostumbran a vivir en un ambiente dinámico.

GLOSARIO

El número entre paréntesis que sigue a cada término indica el capítulo en que se definió.

Acomodamiento (13) Disposición de una parte en un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios.

Acoso sexual (12) Atenciones que no son bien recibidas, solicitud de favores sexuales, y otra conducta verbal o física de naturaleza sexual.

Actitudes (5) Juicios o afinaciones que evalúan objetos, personas o hechos.

Administración de calidad total (ACT) (1) Filosofía de administración que está impulsada por el logro constante de satisfacción mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.

Administración del conflicto (13) Uso de técnicas de solución y estímulo para alcanzar el nivel de conflicto deseado.

Administración participativa (7) Proceso en que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con sus superiores inmediatos.

Administración por objetivos (APO) *(7)* Programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un periodo explícito, que se retroalimenta con el avance hacia las metas.

Administradores (1) Individuos que alcanzan metas por conducto de otra gente.

Agentes de cambio (18) Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio.

Agradabilidad (3) Dimensión de la personalidad que describe a alguien como de buen carácter, cooperativo y confiable.

Aislados (8) Individuos que no están conectados a una red social.

Ambiente (14) Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la organización.

Ampliación del puesto (15) Expansión horizontal del puesto.

Análisis de puesto (16) Desarrollo de una descripción detallada de las tareas involucradas en un puesto, la determinación de las relaciones de un puesto con otros, y la definición del conocimiento y habilidades necesarias para que un empleado lo desempeñe con éxito.

Análisis del valor del proceso (15) Determinación del grado en que cada proceso organizacional agrega valor a las competencias distintivas de la organización.

Anclas de carrera (16) Patrones distintivos de talentos y habilidades, motivos y necesidades percibidas por uno mismo, y actitudes y valores que orientan y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia y retroalimentación con el mundo real.

Apertura (9) Voluntad de compartir libremente ideas e información.

Apertura a la experiencia (3) Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien que es imaginativo, con sensibilidad artística, e intelectual.

Aprendizaje (3) Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que tiene lugar como resultado de la experiencia.

Aprendizaje de doble ciclo (18) Los errores se corrigen modificando los objetivos, políticas y rutinas estandarizadas de la organización.

Aprendizaje de un solo ciclo (18) Los errores se corrigen utilizando rutinas pasadas y políticas actuales.

Árbitro (13) Tercero en una negociación que tiene autoridad para establecer un acuerdo.

Arreglo con concesiones (13) Situación en que cada parte en un conflicto está dispuesta a ceder algo.

Ausentismo (1) Hecho de no asistir al trabajo.

Autoactualización (6) Impulso para convertirse en lo que uno es capaz de hacerlo.

Autoadministración (3) Técnicas de aprendizaje que permiten que los individuos manejen su propio comportamiento de manera que se necesita menos control externo por parte de la administración.

Autoeficacia (6) Creencia del individuo de que es capaz de desempeñar una tarea.

Autoestima (3) Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten hacia sí mismos.

Autonomía (15) Grado de libertad y discrecionalidad que el puesto proporciona y que son sustanciales para la programación del trabajo y para determinar los procedimientos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

Autoridad (14) Derechos inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

Autoseguimiento (3) Característica de personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.

Burocracia (14) Estructura con operaciones altamente rutinarias que se alcanzan mediante la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Cadena de mando (14) Línea de autoridad continua que se extiende (pG1) desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que específica quién informa a quién.

Calidad de vida (2) Atributo de la cultura nacional que enfatiza las relaciones y preocupación por otros.

Calificación del potencial de motivación (15) Indice de predicción que sugiere el potencial de motivación de un puesto.

Camarillas (8) Grupos informales relativamente permanentes entre cuyos miembros existen lazos de amistad.

Cambio (18) Hacer las cosas diferentes.

Cambio de grupo (8) Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la decisión individual que harían los miembros del grupo; el cambio puede ser hacia un riesgo mayor o hacia más conservadurismo.

Cambio de primer orden (18) Lineal y continuo.

Cambio de segundo orden (18) Cambio multidimensional, a niveles múltipíes, discontinuo y radical.

Cambio planeado (18) Actividades de cambio que son intencionales y orientadas a metas.

Canal (10) Medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación.

Cantidad de vida (2) Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que los valores sociales están caracterizados por la asertividad y materialismo.

Capacitación en sensibilización (18) Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.

Características biográficas (3) Características personales —como edad, sexo y estado civil— que son objetivas y se obtienen fácilmente de los registros de personal.

Carrera (16) Secuencia de posiciones que ocupa una persona durante el curso de su vida.

Centralización (14) Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización.

Centros de evaluación (16) Conjunto de pruebas de simulación del desempeño diseñadas para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

Choque cultural (2) Confusión, desorientación y agitación emocional causadas por estar inmerso en una nueva cultura.

Ciclo de retroalimentación (10) Eslabón final en el proceso de comunicación; pone el mensaje de vuelta en el sistema como control para evitar malos entendidos.

Círculo de calidad (7) Grupo de trabajo de empleados que se reúnen periódicamente para discutir sus problemas de calidad, investigar causas, recomendar soluciones, e iniciar acciones correctivas.

Clasificación de orden de grupo (16) Método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación particular, como en cuartiles.

Clasificación individual (16) Método de evaluación que clasifica a los empleados de mejor a peor.

Coaliciones (8) Racimos de individuos que se agrupan de manera temporal para alcanzar un propósito específico.

Codificación (10) Convertir un mensaje de comunicación a una forma simbólica.

Cohesión (8) Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo.

Cohortes (8) Individuos que, como parte de un grupo, tienen un atributo común.

Colaboración (13) Situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes.

Colectivismo (2) Atributo de una cultura nacional que describe un estricto marco de referencia social, en que la gente espera que otros, en los grupos de que forman parte, cuiden de ella y la protejan.

Comités (9) Grupo integrado por miembros de las diversas líneas departamentales.

Comparación por pares (16) Método de evaluación que compara a cada empleado con cada uno de los demás y asigna una clasificación resumida basada en el número de calificaciones superiores que alcanza cada uno de ellos.

Compartir el puesto (15) Práctica de hacer que dos o más personas se dividan un puesto de cuarenta horas a la semana.

Competencia (9) Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.

Competencias distintivas (15) Definen lo que hace que la organización sea superior a sus competidores en la entrega de un producto o servicio.

Competir (13) Deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.

Componente afectivo de una actitud (5) El segmento emocional o de sentimientos de una actitud.

Componente cognoscitivo de una actitud (5) Segmento de opinión o creencia de una actitud.

Componente conductista de una actitud (5) Intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Comportamiento organizacional (CO) (1) Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización.

Comportamiento político (12) Aquéllas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.

Comportamiento político ilegítimo (12) Comportamiento político extremo que viola las reglas implícitas del juego.

Comportamiento político legítimo (12) Política normal de todos los días.

Comportamientos defensivos (12) Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, culpa o cambio.

Compromiso organizacional (5) Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea mantener la membresía en la organización.

Comunicación (10) La transferencia y comprensión del significado.

Comunicación a **distancia** (15) Los empleados realizan su trabajo desde casa en una computadora que está conectada con su oficina.

Comunicaciones no verbales (10) Mensajes transmitidos por el movimiento del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Conciliador (13) Tercero en quien se confía, que proporciona un vinculo de comunicación entre el negociador y el oponente.

Condicionamiento clásico (3) Tipo de condicionamiento en que un individuo responde a algunos estímulos que no producen de manera obligada dicha respuesta.

Condicionamiento operante (3) Tipo de condicionamiento en que el comportamiento deseado voluntario lleva una recompensa o evita una sanción.

Confianza (9) Característica de los equipos de alto desempeño, en que los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno de los demás.

Conflicto (13) Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que Le interesa a la primera, o que está a punto de afectarlo.

Conflicto de papeles (8) Situación en que un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles.

Conflicto disfuncional (13) Conflicto que perjudica el desempeño del grupo.

Conflicto funcional (13) Conflicto que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño.

Conflicto percibido (13) Conciencia de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto.

Conflicto sentido (13) Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Conformidad (8) Ajuste del comportamiento personal para que quede alineado con las normas del grupo.

Consejos de trabajadores (7) Grupos de empleados nombrados o electos que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que afectan al personal.

Consideración (11) Grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua y respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.

Consistencia (9) Confiabilidad, predecibilidad y sólido criterio para el manejo de situaciones.

Construcción del equipo (18) Alta interacción entre los miembros del equipo que permite incrementar la confianza y apertura.

Consultor como negociador (13) Tercero imparcial, capacitado en el manejo de conflictos, que trata de facilitar la solución creativa de problemas mediante la comunicación y el análisis.

Consultoría del proceso (18) El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto de lo que está sucediendo alrededor del cliente, dentro del cliente, y entre el cliente y otras personas; identifica procesos que necesitan mejoramiento.

Contrato psicológico (8) Acuerdo no escrito que establece qué espera la administración del empleado y viceversa.

Control (1) Seguimiento de las actividades para verificar que se realizan de acuerdo con lo planeado, corrigiendo cualquier desviación importante.

Corporaciones multinacionales (2) Empresas que mantienen operaciones importantes en dos o más países al mismo tiempo.

Cuestionario del compañero menos preferido (CMP) (11) Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea *o* a las relaciones.

Cultura dominante (17) Expresa los valores centrales que se comparten por una mayoría de miembros de la organización.

Cultura nacional (2) Valores y prácticas primarias que caracterizan un país particular.

Cultura organizacional (17) Percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido.

Culturas fuertes (17) Culturas en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Decisiones (4) Hecho de escoger entre dos o más alternativas.

Decodificación (10) Volver a traducir de manera inteligible el mensaje de comunicación del emisor.

Delatores (4) Individuos que reportan prácticas no éticas de sus patrones a autoridades dentro y/o fuera de la

organización.

Demandas (15) Pérdida de algo deseado.

Demografía del grupo (8) Grado al que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, nivel educativo, o tiempo de servicio en la organización, y el impacto de este atributo sobre la rotación.

Departamentalización (14) La base de acuerdo con la cual se agrupan los puestos.

Dependencia (12) La relación de B con A cuando A posee algo que B requiere.

Desarrollo intergrupal (18) Esfuerzos de OD para cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los grupos tienen los unos de los otros.

Desarrollo organizacional (18) Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas y democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Descentralización (14) La toma de decisiones se delega a empleados de nivel más bajo.

Descongelamiento (18) Esfuerzos de cambio para vencer las presiones de la resistencia individual y de la conformidad del grupo.

Descripción de puesto (16) Declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace, y por qué se hace.

Descuido (5) Insatisfacción que se expresa dejando que empeoren las condiciones.

Desempeño (8) Cuarta etapa del desarrollo de un grupo, cuando éste es plenamente funcional.

Dilema ético (1) Situación en que se requiere que un individuo defina si una conducta es correcta o errónea.

Disonancia cognoscitiva (5) Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre comportamiento y actitudes.

Distancia al poder (2) Atributo de una cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido de manera desigual.

Diversidad de la fuerza de trabajo (1) La creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos.

Efecto halo (4) Obtener una impresión general sobre un individuo a partir de una sola característica.

Efectos de contraste (4) La evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por la comparación con las de otras recientemente entrevistadas, que califican más alto o más bajo en esas mismas características.

Eficacia (1) Logro de las metas.

Eficiencia (1) Proporción entre la producción efectiva y el insumo requerido para alcanzarla.

Elasticidad del poder (12) La respuesta relativa del poder a cambios en las alternativas disponibles.

Encuestas de actitud (5) Obtención de respuestas de los empleados mediante cuestionarios que expresan la forma como se supervisan respecto de sus puestos, grupos de trabajo, y/o la organización.

Enriquecimiento del puesto (15) Expansión vertical del puesto.

Equipo de trabajo (9) Grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de sus aportes individuales.

Equipos de trabajo autoadministrados (9) Grupos de 10 a 15 personas que asumen responsabilidades de sus superiores.

Equipos para la solución de problemas (9) Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas cuantas horas cada semana para analizar formas de mejorar la calidad, eficacia y el ambiente de trabajo.

Equipos transfuncionales (9) Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.

Error de lenidad (16) Tendencia a evaluar a un conjunto de empleados de manera demasiado alta (positiva) o demasiado baja (negativa).

Error de similitud (16) Dar una consideración especial, cuando se está calificando a otros, a aquellas cualidades que el evaluador percibe en si mismo.

Error fundamental de atribución (4) Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobrestimar la de los factores internos cuando se formulan juicios sobre el comportamiento de otros.

Escalamiento del compromiso (4) Un mayor compromiso con una decisión previa, a pesar de información negativa.

Escalas de calificación gráfica (16) Método de evaluación en que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala incremental.

Escalas de clasificación conductual ancladas (16) Método de evaluación donde las conductas reales relacionadas con el puesto se califican a lo largo de un continuum.

Especialización del trabajo (14) Grado en que las tareas de la organización se subdividen en puestos separados.

Especificación del puesto (16) Determinar las calificaciones mínimas aceptables que un empleado debe tener para desempeñar con éxito un puesto dado.

Estabilidad emocional (3) Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien que es calmado, entusiasta, seguro (positivo) frente a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).

Estatus (8) Posición o rango social-mente definido dado por otros a grupos o miembros de éstos.

Estereotipo (4) Juzgar a otro según el criterio de la percepción propia del grupo al cual pertenece dicha persona.

Estrategia de imitación (14) Estrategia que busca moverse hacia nuevos productos o mercados sólo después de que se ha demostrado su viabilidad.

Estrategia de innovación (14) Estrategia que enfatiza la introducción de nuevos productos o servicios importantes.

Estrategia de minimización de costos (14) Estrategia que destaca el uso de estrictos controles de costos, eliminación de los gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia, y la disminución de precios.

Estrellas (8) Individuos con el mayor número de vínculos en una red.

Estructura de inicio (11) Grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas.

Estructura de matriz (14) Estructura que crea líneas dobles de autoridad; combina la departamentalización funcional con la del producto.

Estructura del equipo (14) Uso de equipos como dispositivo central para coordinar las actividades de trabajo.

Estructura del trabajo (11) Grado en que las asignaciones de trabajo están sometidas a procedimientos.

Estructura organizacional (14) Forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

Estructura simple (14) Estructura caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Estudio sistemático (1) Observación de relaciones, tratar de atribuir causas y efectos, y obtener conclusiones basadas en evidencia científica.

Etapa de encuentro (17) Etapa en el proceso de socialización en que un nuevo empleado ve realmente cómo es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad puedan ser diferentes.

Etapa de metamorfosis (17) Etapa en el proceso de socialización en que un nuevo empleado se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo.

Etapa de prearribo (17) Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que tiene lugar antes de que un nuevo empleado ingrese en la organización.

Etapas de carrera (16) Los cuatro pasos que la mayoría de la gente atraviesa en sus carreras: exploración, establecimiento, media carrera y etapa final.

Etapas del desarrollo moral (4) Evaluación de la capacidad de una persona para juzgar lo que es moralmente correcto.

Evasión (13) Deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirlo.

Evitar la incertidumbre (2) Atributo de cultura nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas, y trata de evitarías.

Expectativas de papeles (8) Cómo otras personas creen que uno debería actuar en una situación determinada.

Externos (3) Individuos que creen que lo que les sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad.

Extroversión (3) Dimensión de la personalidad que describe a alguien como sociable, comunicativo y asertivo.

Factores de higiene (6) Aquellos factores —como la política de la empresa *y* la administración, supervisión y salario— que, cuando son adecuados, tranquilizan a los trabajadores. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha.

Facultar para decidir y actuar (1) Poner a los empleados a cargo de lo que hacen.

Filtrado (10) Manipulación de información por parte del emisor, de modo que sea vista de manera más favorable por el receptor.

Formación (8) Primera etapa en el desarrollo de un grupo, que se caracteriza por mucha incertidumbre.

Formalización (14) Grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

Fuerza de **trabajo** (9) Equipo transfuncional temporal.

Fuerzas impulsoras (18) Fuerzas que alejan el comportamiento del *statu quo.*

Fuerzas limitantes (18) Fuerzas que restringen el alejamiento del *statu quo.*

Grid administrativo (11) Matriz de nueve por nueve que bosqueja 81 estilos diferentes de liderazgo.

Grupo (8) Dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Grupo de amistad (8) Aquellos que se reúnen porque comparten una o más características comunes.

Grupo de interés (8) Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico en el que todos tienen interés.

Grupo de mando (8) Un jefe y sus subordinados inmediatos.

Grupo de trabajo (8) Aquellos que trabajan juntos para terminar las actividades de un trabajo.

Grupo de trabajo (9) Grupo que interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones para ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad.

Grupo formal (8) Grupo de trabajo designado, definido por la estructura de la organización.

Grupo informal (8) Grupo que no está estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.

Grupos interactuantes (8) Grupos típicos, en que los miembros interactúan uno con otro cara a cara.

Habilidad (3) La capacidad de un individuo para desempeñar varias tareas en un puesto.

Habilidad física (3) La que se requiere para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y características similares.

Habilidad intelectual (3) La que se requiere para realizar actividades mentales.

Habilidades conceptuales (1) Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Habilidades humanas (1) Capacidad de trabajar con otra gente, comprenderla y motivarla, tanto en lo individual como en grupo.

Habilidades técnicas (1) La capacidad de aplicar conocimientos o capacidades especializadas.

Holgazanería social (8) Tendencia de los individuos a realizar menos esfuerzo cuando trabajan de manera colectiva que cuando trabajan de manera individual.

Identidad de papeles (8) Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un papel.

Identidad del trabajo (15) Grado en que el puesto o trabajo requiere la terminación de una parte identificable y completa de trabajo.

Incertidumbre del trabajo (13) Mientras mayor sea la incertidumbre de un trabajo, más a la medida será la respuesta. A la inversa, una baja incertidumbre significa trabajos rutinarios con actividades estandarizadas.

Incidentes cruciales (16) Evaluación de aquellas conductas que son clave para establecer una diferencia entre realizar un trabajo con eficacia y realizarlo sin eficacia. (pG-2)

Indicador de tipos Myers-Briggs (3) Prueba de personalidad que utiliza cuatro características y clasifica a la gente en uno de 16 tipos de personalidad.

Individualismo (2) Atributo de la cultura nacional que describe un marco de referencia social más o menos vago en que la gente enfatiza sólo la preocupación por si misma y su familia inmediata.

Innovación (18) Una nueva idea que se aplica al inicio o mejoramiento de un producto, proceso o servicio.

Institucionalización (17) Cuando una organización adquiere vida por sí misma, aparte de la de sus miembros, *y* adquiere inmortalidad.

Integridad (9) Honestidad y verdad. (pG-4)

Intenciones (13) Decisiones de actuar en una forma determinada en un conflicto.

Interdependencia agrupada (13) Cuando dos grupos funcionan con relativa independencia, pero su producción combinada contribuye a las metas globales de la organización.

Interdependencia recíproca (13) Situación en que los grupos intercambian insumos *y* productos.

Interdependencia secuencial (13) Un grupo depende de otro para obtener su insumo, pero la dependencia es sólo en un sentido.

Internos (3) Individuos que creen que ellos controlan lo que les sucede.

Intuición (1) Sentimiento que no necesariamente está apoyado por la investigación.

Investigación de acción (18) Proceso de cambio basado en la captación sistemática de datos y. después, en la selección de una acción de cambio basada en lo que los datos analizados indicaron.

Involucramiento con el puesto (5) Grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.

Justicia distributiva (6) Equidad percibida de la cantidad y distribución de recompensas entre individuos.

Kinesia (10) Estudio del movimiento del cuerpo.

Lealtad (5) Insatisfacción expresada por la espera pasiva para que las condiciones mejoren.

Levantamiento de la sesión (8) Etapa final en el desarrollo de un gruPO en el caso de núcleos temporales, caracterizada por su preocupación para finalizar las actividades pendientes más que por el desempeño de las tareas.

Líder orientado a la producción (11) Líder que enfatiza los aspectos técnicos o de tarea del trabajo.

Líder orientado al desarrollo (11) Líder que valúa la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implantación del cambio.

Líder orientado al empleado (11) El líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.

Liderazgo (1) Incluye la motivación de subordinados, el dirigir a otros, el seleccionar los canales de comunicación más eficaces y el resolver conflictos.

Liderear (11) Habilidad de influir en un grupo para que alcance metas.

Liderazgo carismático (11) Los seguidores atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias al líder cuando observan

en él ciertos comportamientos.

Líderes transaccionales (11) Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.

Líderes transformacionales (11) Líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual, y que poseen carisma.

Ligas (8) Individuos de una red social que conectan dos o más racimos, pero que no son miembros de ninguno de ellos.

Lluvia de ideas (8) Proceso de generación de ideas que estimula específicamente cualquiera y todas las alternativas, al mismo tiempo que se abstiene de criticarlas.

Localismo (2) Visión reducida del mundo, incapacidad de reconocer diferencias entre la gente.

MAAN (13) La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado; el valor aceptable más bajo para un individuo respecto de un acuerdo negociado.

Manejo de la impresión (12) Proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que otros se forman de ellos.

Maquiavelismo (3) Grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios.

Mediador (13) Tercero neutral que facilita una solución negociada mediante el razonamiento, persuasión *y* sugerencia de alternativas.

Mensaje (10) Lo que se comunica.

Meticulosidad (3) Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y orientado al logro.

Modelación de comportamiento (3) Reforzamiento sistemático de cada paso sucesivo que mueve a un individuo más cerca de la respuesta deseada.

Modelo (1) Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. (pG-5)

Modelo de características del puesto (15) Identifica cinco características del puesto y su relación con los resultados personales y del trabajo.

Modelo de contingencia de Fiedler (11) Teoría de que los grupos eficaces dependen de un acoplamiento adecuado entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control e influencia al líder.

Modelo de favorito implícito (4) Modelo de toma de decisiones en que quien toma la decisión selecciona de manera implícita una alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las demás opciones.

Modelo de optimización (4) Modelo de toma de decisiones que describe la forma en que los individuos deben comportarse para maximizar algún resultado.

Modelo de participación del líder (11) Teoría del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes.

Modelo de procesamiento de información social (15) Los empleados adoptan actitudes y comportamientos en

respuesta a los indicios.

Modelo mecánico (14) Estructura caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, una limitada red de información y centralización.

Modelo orgánico (14) Estructura plana, que utiliza equipos transfuncionales y transjerárquicos, tiene baja formalización, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa.

Modelo satisfactor (4) Modelo de toma de decisiones en que el que toma la decisión selecciona la primera solución que es "suficientemente buena"; es decir, es satisfactoria y suficiente.

Modificación del comportamiento organizacional Mod OB (7) Programa donde los administradores identifican conductas del empleado relacionadas con el desempeño y después implantan una estrategia de intervención que fortalece las conductas deseables para el desempeño *y* debilitan las conductas indeseables.

Motivación (6) Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Muestreo de trabajo (16) Creación de una réplica en miniatura de un puesto para evaluar la capacidad de desempeño de los candidatos al mismo.

Necesidad (6) Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Necesidad de afiliación (6) Deseo de contar con relaciones interpersonales cercanas y amigables.

Necesidad de logro (6) Impulso de sobresalir, de alcanzar un logro en relación con un conjunto de normas, de luchar para obtener el éxito.

Necesidad de poder (6) Deseo de que otros se comporten en una forma en que no se hubieran comportado de otra manera.

Necesidades de orden inferior (6) Necesidades que se satisfacen externamente; necesidades fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de orden superior (6) Necesidades que se satisfacen de manera interna; necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Negociación (13) Proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje de intercambio para ellos.

Negociación distributiva (13) Negociación que busca dividir un monto fijo de recursos; situación de ganar-perder.

Negociación integrativa (13) Negociación que trata de alcanzar una o más soluciones al conflicto que puedan crear una situación ganar-ganar.

Normalidad (8) Tercera etapa en el desarrollo de un grupo, caracterizada por relaciones y cohesión estrechas.

Normas (8) Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros de éste.

Oportunidad para el desempeño (6) Los altos niveles de desempeño son parcialmente función de la ausencia de obstáculos que limitan al empleado.

Organización (1) Unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Organización de aprendizaje (18) Organización que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse *y* cambiar.

Organización femenina (14) Organización caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del empleado, la creación de una comunidad que se preocupa y la participación del poder.

Organización sin fronteras (14) Organización que busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control limitados, y reemplaza los departamentos con equipos a los que se ha dado el poder de decidir y actuar.

Organización virtual (14) Organización central, pequeña, que contrata externamente sus principales funciones de negocios.

Organizaciones amigables con la familia (15) Compañías que ofrecen un paraguas de programas trabajo! familias como guarderías en el sitio, transferencias para la atención infantil y a personas de la tercera edad, horas flexibles, semanas laborales comprimidas, participación del puesto, comunicación a distancia, empleo temporal de tiempo parcial y auxilio para la reubicación de los miembros de la familia de los empleados.

Organizar (1) Determinar qué tareas han de realizarse, quién las va a hacer, cómo se van a agrupar, quién informa a quién y dónde se van a tomar las decisiones.

Papel (8) Conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuido a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

Participación de utilidades (7) Plan de incentivos en que el mejoramiento en la productividad del grupo determina la cantidad total de dinero que se asigna.

Participación del empleado (7) Proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización.

Participación representativa (7) Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales mediante un pequeño grupo de empleados representativos.

Pensamiento de grupo (8) Fenómeno por el que la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativos de acción.

Percepción (4) Proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.

Percepción de papeles (8) Visión de un individuo respecto de cómo se supone que actúe en una situación dada.

Percepción selectiva (4) La gente interpreta selectivamente lo que ve, a partir de sus intereses, antecedentes, experiencia *y* actitudes.

Personalidad (3) La suma total de formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros.

Personalidad de tipo A (3) Involucramiento enérgico en una lucha crónica, incesante para alcanzar más y más en menos *y* menos tiempo y, si es necesario, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otra gente.

Planeación (1) Incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias, y desarrollo de planes para coordinar actividades.

Planes de participación de utilidades (7) Programas a nivel de toda la organización que distribuyen compensaciones basadas en alguna fórmula establecida, diseñada alrededor de la rentabilidad de la compañía.

Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) (7) Planes establecidos por la empresa en que los empleados adquieren lotes de acciones como parte de sus prestaciones.

Planes de remuneración a destajo (7) Los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción terminada.

Poder (12) La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que no haría en otro caso.

Poder coercitivo (12) Poder que se basa en el temor.

Poder de experto (12) Influencia basada en habilidades y conocimiento especiales.

Poder de posición (11) Influencia derivada de la posición estructural formal de una persona en la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salario.

Poder de recompensa (12) Cumplimiento alcanzado que se basa en la capacidad de distribuir recompensas que otros consideran valiosas.

Poder de referencia (12) Influencia basada en la posesión de recursos o características personales deseables por parte de un individuo.

Poder legítimo (12) Poder que una persona recibe como resultado de su posición en la jerarquía formal de una organización.

Prestaciones flexibles (7) Los empleados diseñan su programa de prestaciones para satisfacer sus necesidades personales seleccionándolas de un menú de opciones de prestaciones.

Problema (4) Discrepancia entre algún estado actual de cosas y un estado deseado.

Procedimiento de equidad (6) Equidad percibida del proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.

Proceso de comunicación (10) Pasos entre una fuente y un receptor que generan la transferencia y comprensión del significado.

Proceso de conflicto (13) Incluye cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición *y* personalización, intenciones, comportamiento, *y* resultados.

Productividad (1) Medida del desempeño que incluye la eficacia y la eficiencia.

Profecía de autocumplimiento (4) Cuando una persona percibe de manera equivocada a una segunda persona, y las expectativas resultantes hacen que la segunda persona se conduzca en forma consistente con la percepción original.

Programa de intervalo variable (3) Las recompensas se distribuyen en tiempo de manera que los reforzamientos son impredecibles.

Programa de intervalos fijos (3) Las recompensas se espacian a intervalos uniformes en el tiempo.

Programa de razón variable (5) Las recompensas varían en relación con el comportamiento del individuo.

Programa de razones fijas (3) Las recompensas se inician después de un número fijo o constante de respuestas.

Programas de acción afirmativa (2) Programas que refuerzan el estatus organizacional de los miembros de grupos protegidos.

Programas de bienestar (15) Programas apoyados por la organización que se enfocan en la condición física y mental total del empleado.

Programas de remuneración variable (7) Parte de la remuneración de un empleado que se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño.

Proyección (4) Atribución de las características propias a otra gente.

Puentes (8) Individuos en una red social que sirven como vínculos al pertenecer a dos o más racimos.

Punto de vista de relaciones humanas sobre el conflicto (13) Creencia de que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo.

Punto de vista etnocéntrico (2) La creencia de que los valores y usos culturales de uno mismo son superiores a los de los demás.

Punto de vista interaccionista del conflicto (13) Creencia de que el conflicto no es sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente.

Punto de vista tradicional del conflicto (13) Creencia de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse.

Racimos (8) Grupos que existen dentro de las redes sociales.

Racimos emergentes (8) Grupos informales, no oficiales.

Racimos prescritos (8) Grupos formales como departamentos, equipos de trabajo, grupos de tarea o comités.

Racionalidad (4) Opciones que son consistentes y maximizadoras de valor.

Racionalidad limitada (4) Los individuos toman decisiones construyendo modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad.

Rasgos de personalidad (3) Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

Recompensas extrínsecas (16) Recompensas recibidas del ambiente que rodea el contexto del trabajo.

Recompensas intrínsecas (16) El placer o valor que uno recibe del contenido de una tarea del trabajo.

Recongelamiento (18) Estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes.

Red informal (10) Información indirecta de la comunicación.

Redes de comunicación (10) Canales por los cuales fluye la comunicación.

Redes formales (10) Comunicaciones relacionadas con las tareas que siguen la cadena de mando.

Redes sociales (8) Conjunto específico de vínculos entre un conjunto definido de individuos.

Reforzamiento continuo (3) Un comportamiento deseado se refuerza siempre que se exhibe.

Reforzamiento intermitente (3) Un comportamiento deseado se refuerza con la frecuencia suficiente como para que valga la pena repetir el comportamiento, pero no cada vez que se demuestra.

Reingeniería (1) Reconsideración de la forma en que el trabajo debería realizarse *y* estructurarse la organización en el caso de que fueran creadas desde cero.

Relaciones miembro-líder (11) Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

Remuneración basada en las habilidades (7) Los niveles de remuneración se basan en el número de habilidades de los empleados o en la cantidad de puestos o trabajos que pueden desempeñar.

Representantes en el consejo (7) Forma de participación representativa; los empleados forman parte del consejo de administración de una compañía *y* representan los intereses de los empleados de la empresa.

Restricciones (15) Fuerzas que evitan que los individuos hagan lo que desean.

Retroalimentación (15) Grado al que la realización de actividades de trabajo requeridas por un puesto da como resultado que el individuo obtenga información clara y directa de la eficacia de su desempeño.

Retroalimentación de encuestas (18) Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su discusión y se sugieren remedios.

Riqueza del canal (10) Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.

Rituales (17) Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización; señalan qué metas son de la mayor importancia, qué personas son importantes y qué personas son eliminables.

Rotación (1) Retiro voluntario o involuntario permanente de la organización.

Rotación de puestos (15) Cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra.

Salida (5) Falta de satisfacción expresada mediante el comportamiento dirigido a abandonar la organización.

Satisfacción del puesto (1) Actitud general hacia el puesto de uno mismo; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Semana laboral comprimida (15) Semana laboral de cuatro días, en que los empleados trabajan diez horas al día.

Sesgo de autoservicio (4) Tendencia que tienen los individuos (pG-7) para atribuir sus propios éxitos a factores internos, mientras responsabilizan a causas externas de los fracasos.

Significado del trabajo (15) Grado en que el trabajo tiene un impacto significativo en la vida o trabajo de otra gente.

Sindicato laboral (16) Organización integrada por empleados que actúa de manera colectiva para proteger y promover los intereses de los empleados.

Sinergia (8) Acción de dos o más sustancias que resultan en un efecto que es diferente de la suma individual de las sustancias.

Sistema de manufactura flexible (15) Integración de diseño, ingeniería y manufactura auxiliados por computadora, para fabricar productos de bajo volumen a costos de producción masiva.

Sistema de valores (5) Jerarquía basada en la clasificación de los valores de un individuo en términos de su intensidad.

Sitio de control (3) Grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino.

Socialización (17) Proceso que adapta a los empleados a la cultura organizacional.

Sociograma (8) Diagrama que mapea gráficamente las interacciones sociales preferidas, obtenidas de entrevistas o cuestionarios.

Sociometría (8) Técnica analítica para estudiar las interacciones de grupo.

Subculturas (17) Miniculturas dentro de una organización, que se definen por lo general por las designaciones de departamentos *y* por la separación geográfica.

Tácticas de poder (12) Formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones especificas.

Técnica del grupo nominal (8) Método de toma de decisiones en grupo en que los miembros individuales se reúnen cara a cara para agrupar su criterio en forma sistemática pero independiente.

Técnica Delphi (8) Método de decisiones de grupo en que los miembros individuales, actuando por separado, agrupan su criterio en forma sistemática e independiente.

Tecnología (14) Forma en que una organización transforma sus insumos en producción.

Temor de la comunicación (10) Tensión y ansiedad indebidas por la comunicación oral o escrita, o por ambas.

Tensión (15) Condición dinámica que se presenta cuando un individuo se ve confrontado con una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea, y para lo cual el resultado se percibe como incierto e importante.

Teoría de ajuste personalidad-puesto (3) Identifica seis tipos de personalidad *y* propone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.

Teoría de aprendizaje social (3) La gente puede aprender mediante la observación y experiencia directa.

Teoría de atribución (4) Cuando los individuos observan cierto comportamiento, tratan de determinar si tiene causas internas o externas.

Teoría de atribución del liderazgo (11) Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.

Teoría de fijación de metas (6) La teoría de que metas específicas y difíciles conducen a un mejor desempeño.

Teoría de la autopercepción (5) Se utilizan las actitudes después del hecho, para comprender una acción que ya ha ocurrido.

Teoría de la equidad (6) Los individuos comparan los insumos y resultados de su trabajo con los de otros, y reaccionan de manera tal que eliminan cualquier inequidad.

Teoría de la evaluación cognoscitiva (6) La asignación de recompensas extrínsecas a un comportamiento que ha recibido recompensas intrínsecas tiende a reducir el nivel general de motivación.

Teoría de la jerarquía de necesidades (6) Hay una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización—, y a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante.

Teoría de las expectativas (6) La fuerza de una tendencia para actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguido por un resultado determinado *y* en el atractivo de dicho resultado para el individuo.

Teoría de necesidades de McClelland (6) Logro, poder y afiliación son tres importantes necesidades que ayudan a comprender la motivación.

Teoría de recursos cognoscitivos (11) Teoría de liderazgo que establece que un líder obtiene un desempeño eficaz de grupo, primero, al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, *y* después, al comunicarlas por conducto de un comportamiento directivo.

Teoría del intercambio miembro-líder (IML) (11) Los líderes crean internos y externos al grupo, y los subordinados que tienen un estatus interno tendrán más altas calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción con su superior.

Teoría del liderazgo situacional (11) Teoría de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores.

Teoría del reforzamiento (6) El comportamiento es una función de sus consecuencias.

Teoría ERC (6) Hay tres grupos de necesidades centrales: existencia, relaciones y crecimiento.

Teoría higiene-motivación (6) Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción del trabajo, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción.

Teoría trayectoria-meta (11) Teoría de que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura.

Teoría X (6) Supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son flojos, les disgusta asumir responsabilidades *y* deben sentirse obligados para cumplir.

Teoría Y (6) Supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades *y* pueden ejercer su autodirección.

Teorías conductistas del liderazgo (11) Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de quienes no lo son.

Teorías de características del trabajo (15) Tratan de identificar las características de las tareas que corresponden a los puestos o trabajos, cómo se combinan dichas características para formar diferentes puestos o trabajos y su relación con la motivación, satisfacción y desempeño del empleado.

Teorías de rasgos del liderazgo (11) Teorías que buscan los rasgos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son.

Tiempo flexible (15) Los empleados trabajan cada día durante un periodo de tiempo central que es común a todos, pero tienen la posibilidad de elegir su jornada total de un conjunto flexible de horas fuera del núcleo central.

Toma de decisiones intuitiva (4) Proceso inconsciente que se crea a partir del desarrollo de la experiencia.

Tormenta (8) Segunda etapa en el desarrollo de un grupo, que se caracteriza por conflictos intergrupales.

Tramo de control (14) Número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLC(AN) (2) Acuerdo que elimina los aranceles sobre la mayoría de las mercancías que se comercian entre Estados Unidos, Canadá y México.

Unidad de mando (14) Un subordinado debe tener sólo un jefe ante el cual es directamente responsable.

Unión Europea (2) Mercado común integrado por 15 naciones: Francia, Dinamarca, Bélgica, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Paises Bajos, Portugal, España, Reino Unido, Austria, Finlandia, Suecia y Alemania.

Utilitarismo (4) Las decisiones se hacen de manera que proporcionen el mayor bien al mayor número.

Valor comparable (7) Doctrina que sostiene que los puestos que son iguales en valor para una organización deben recibir una remuneración igual, independientemente de que el contenido de trabajo de dichos puestos sea similar o no.

Valores (5) Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible personal o socialmente a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso.

Valores centrales (17) Valores primarios o dominantes que se aceptan en toda la organización.

Valores instrumentales (5) Modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores finales de una persona.

Valores terminales (5) Estados finales de existencia deseables; metas que a una persona le gustaría alcanzar durante su vida.

Variable dependiente (1) Respuesta que se afecta por una variable independiente.

Variable independiente (1) Algo que se considera causa de algún cambio en la variable dependiente.

Variables de contingencia (1) Factores situacionales; variables que moderan la relación entre las variables dependientes e independientes y mejoran la correlación.

Variedad de habilidades (15) Grado en que el trabajo requiere un variedad de actividades diferentes.

Voz (5) Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.